



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI A NÁVRH JEHO ZMĚN**

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY AND PROPOSAL OF CHANGES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Pavlína Rollerová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Pavlína Rollerová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh jeho změn

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny v systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti odměňování zaměstnanců. Analytická část hodnotí současný systém odměňování zaměstnanců ve společnosti, včetně vnitřních a vnějších vlivů působících na daný systém. Na základě provedených analýz jsou navrženy změny současného systému odměňování za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova

zaměstnanec, zaměstnavatel, odměňování zaměstnanců, celková odměna, mzda, zaměstnanecké benefity, spokojenost zaměstnanců

Abstract

The master's thesis is focused on the system of remuneration for employees in the selected company. The theoretical part defines the basic terms of the employee remuneration. The analytical part evaluates the current system of remuneration for employees in the company, including internal and external factors influencing the system. Based on this analysis, changes to the current remuneration system are proposed in order to increase employee satisfaction.

Key words

employee, employer, remuneration of employees, total remuneration, wage, employee benefits, employee satisfaction

Bibliografická citace

ROLLEROVÁ, Pavlína. *Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh jeho změn* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134485>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za vedení, věcné rady a cenné připomínky při zpracování práce. Děkuji rovněž vedení společnosti za poskytnutí potřebných informací a podkladů. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.

OBSAH

| | |
|--|----|
| ÚVOD | 17 |
| CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ | 19 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE | 23 |
| 1.1 Základní pojmy | 23 |
| 1.1.1 Zaměstnanec | 23 |
| 1.1.2 Zaměstnavatel | 24 |
| 1.1.3 Závislá práce | 24 |
| 1.2 Řízení lidských zdrojů..... | 25 |
| 1.3 Odměňování zaměstnanců | 25 |
| 1.3.1 Systém odměňování..... | 26 |
| 1.3.2 Faktory ovlivňující odměňování..... | 26 |
| 1.4 Celková odměna..... | 27 |
| 1.5 Peněžní odměny | 29 |
| 1.5.1 Mzda | 29 |
| 1.5.2 Formy mzdy | 29 |
| 1.5.3 Složky mzdy | 31 |
| 1.6 Zaměstnanecké výhody | 31 |
| 1.6.1 Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod..... | 31 |
| 1.6.2 Členění zaměstnaneckých výhod..... | 32 |
| 1.7 Vzdělávání a rozvoj..... | 34 |
| 1.8 Pracovní prostředí | 35 |
| 1.9 Spokojenost zaměstnanců | 35 |
| 1.10 Komunikace se zaměstnanci | 37 |
| 1.11 Shrnutí teoretické části | 38 |
| 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU | 39 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 2.1 | Analýza současného systému odměňování..... | 39 |
| 2.1.1 | Peněžní odměny | 39 |
| 2.1.2 | Zaměstnanecké výhody | 42 |
| 2.1.3 | Vzdělávání a rozvoj..... | 44 |
| 2.1.4 | Pracovní prostředí | 45 |
| 2.1.5 | Shrnutí analýzy současného systému odměňování | 48 |
| 2.2 | Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování..... | 49 |
| 2.2.1 | Vyhodnocení | 50 |
| 2.2.2 | Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců..... | 53 |
| 2.3 | Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování..... | 53 |
| 2.4 | Analýza vlivů vnitřních faktorů na systém odměňování | 56 |
| 2.4.1 | Podnikání společnosti..... | 56 |
| 2.4.2 | Strategie společnosti..... | 57 |
| 2.4.3 | Ekonomická situace společnosti..... | 59 |
| 2.4.4 | Hledisko zaměstnanců..... | 64 |
| 2.4.5 | Kultura společnosti..... | 74 |
| 2.4.6 | Shrnutí analýzy vlivů vnitřních faktorů | 75 |
| 2.5 | Analýza vlivů vnějších faktorů na systém odměňování | 78 |
| 2.5.1 | Demografické faktory | 78 |
| 2.5.2 | Aktuální situace na trhu práce | 80 |
| 2.5.3 | Tržní mzdové sazby | 86 |
| 2.5.4 | Systém odměňování konkurenčních společností..... | 89 |
| 2.5.5 | Legislativa | 92 |
| 2.5.6 | Shrnutí analýzy vlivů vnějších faktorů..... | 94 |
| 2.6 | Shrnutí analytické části..... | 97 |
| 3 | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ..... | 103 |
| 3.1 | Zlepšení vztahů s nadřízenými | 103 |

| | | |
|--------------------------------|--|-----|
| 3.1.1 | Školení nadřízených..... | 104 |
| 3.1.2 | Stmelování kolektivu | 107 |
| 3.1.3 | Nepeněžní uznání podřízeným zaměstnancům..... | 109 |
| 3.2 | Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů | 110 |
| 3.2.1 | Sick days | 111 |
| 3.2.2 | Příspěvek na sport, kulturu a zdraví..... | 113 |
| 3.2.3 | Doprava do a ze zaměstnání | 115 |
| 3.3 | Komunikace se zaměstnanci | 118 |
| 3.3.1 | Pravidelné zjišťování spokojenosti | 118 |
| 3.3.2 | Informovanost o nabízených benefitech | 119 |
| 3.4 | Nedostatečný počet zaměstnanců..... | 120 |
| 3.4.1 | Náborový příspěvek..... | 121 |
| 3.4.2 | Odměna za doporučení | 122 |
| 3.4.3 | Motivační příspěvek | 123 |
| 3.5 | Celkové náklady změn | 126 |
| 3.6 | Časový harmonogram změn..... | 127 |
| 3.7 | Přínosy navrhovaných změn | 128 |
| 3.8 | Ekonomické zhodnocení změn | 129 |
| ZÁVĚR | | 131 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | | 133 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK..... | | 141 |
| SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ | | 143 |
| SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ | | 145 |
| SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK..... | | 147 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | | 149 |

ÚVOD

Systém odměňování zaměstnanců patří k nejdůležitějším a velmi složitým nástrojům personálního řízení a v rámci řízení lidských zdrojů hraje nepostradatelnou roli. Existuje mnoho způsobů odměňování. Podnikatelský subjekt si ho volí na základě své personální strategie. Volba systému odměňování zaměstnanců je jedním z nejnáročnějších rozhodnutí vedení společnosti. Správně nastavený systém odměňování může nejen pomoci k růstu výkonnosti, loajality a celkové spokojenosti zaměstnanců, ale ve velké míře také ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele na trhu práce. Efektivní systém odměňování může pozitivně ovlivnit výsledky celé společnosti. Férové odměňování je jedním ze základních předpokladů pro fungování vztahů ve společnosti.

V dnešní době není snadné neustále směřovat strategii společnosti takovým směrem, aby byla společnost schopna reagovat na chování zaměstnanců, uspokojovat jejich požadavky, a zároveň dlouhodobě udržovat krok s konkurencí. Vybraná společnost se potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou pro společnost důležití z hlediska konkurenční výhody. V případě nízké nezaměstnanosti, jak tomu bylo v České republice doposud, je třeba zvolit vhodnou personální strategii společnosti zaměřenou na co nejefektivnější a nejatraktivnější systém odměňování zaměstnanců. Pro společnost je velmi důležité udržet loajalitu zaměstnanců stávajících, zajistit jejich spokojenost, aby neodcházeli ke konkurenci, a přilákat co nejvíce nových zaměstnanců (1). Z tohoto důvodu si diplomová práce klade za cíl předložit změny, které by mohly přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a napomoci k získání konkurenční výhody na trhu práce, čímž by došlo i k přilákání nových uchazečů o zaměstnání.

V diplomové práci je nejprve stanoven hlavní cíl práce a další dílčí cíle, kterých má být dosaženo. Dále jsou popsány metody a postupy, které byly při zpracování práce využity. Teoretická část práce je zaměřena na oblast odměňování zaměstnanců. Definovány jsou základní pojmy pracovněprávních vztahů, jejichž pochopení je potřebné pro všechny další části práce. Rovněž je charakterizován systém odměňování zaměstnanců včetně vlivů vnějšího a vnitřního prostředí a model celkové odměny, ve kterém jsou zahrnuty peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Nedílnou součástí teoretických východisek tvoří spokojenost pracovníků v zaměstnání. Přiblížena je rovněž komunikace se zaměstnanci.

Analytická část práce hodnotí současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti, včetně vnitřních a vnějších vlivů působících na daný systém. Pro analýzu spokojenosti samotných zaměstnanců společnosti je provedeno dotazníkové šetření. Pohled vedení společnosti na současnou situaci odměňování je zjišťován pomocí řízeného rozhovoru. Závěr analytické části obsahuje porovnání výsledků dílčích analýz.

Na základě informací z analytické části, provedeného dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru jsou v návrhové části práce předloženy návrhy změn současného systému odměňování zaměstnanců, které by mohly zvýšit spokojenost a loajalitu stávajících zaměstnanců a napomoci k přilákání nových uchazečů o zaměstnání.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vhodné změny současného systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti, které by mohly přispět ke zvýšení spokojenosti a loajality stávajících zaměstnanců. Předložené návrhy by mohly napomoci k získání konkurenční výhody na trhu práce, čímž by došlo i k přilákání nových uchazečů o zaměstnání.

Mezi **dílčí cíle** diplomové práce patří zmapování dosavadních teoretických poznatků a zpracování vhodných teoretických východisek pro řešení dané problematiky. Dále analýza současného stavu systému odměňování zaměstnanců ve společnosti, včetně vnitřních a vnějších vlivů působících na daný systém. Pro návrh vhodných změn systému odměňování zaměstnanců představuje stěžejní část práce dotazníkové šetření ve vybrané společnosti týkající se spokojenosti zaměstnanců se současným stavem systému odměňování.

Metody a postupy zpracování

Pro potřeby psaní diplomové práce byla nejprve oslovena vybraná společnost. Následně byly finanční ředitelkou společnosti poskytnuty informace o současném systému odměňování zaměstnanců a předloženy podklady potřebné k pochopení řešené problematiky. Následně byla pomocí odborné literatury a příslušných právních předpisů vypracována teoretická část práce. V analytické části došlo ke zhodnocení současného systému odměňování zaměstnanců na základě poskytnutých podkladů od společnosti a veřejně dostupných zdrojů. Pro zpracování dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování byli osloveni všichni zaměstnanci společnosti. V návrhové části práce jsou pomocí informací z analytické části, na základě dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru předloženy návrhy, které by mohly vést ke zvýšení spokojenosti a loajality stávajících zaměstnanců a napomoci k přilákání nových uchazečů o zaměstnání.

Při zpracování diplomové práce bylo využito hned několik metod zpracování. Jedná se zejména o faktografickou rešerši, analýzu, syntézu, dedukci, metodu dotazování, sekundární analýzu dat, regresní analýzu, index IN05, řízený rozhovor, dotazníkové šetření a mzdové šetření.

Faktografická rešerše

Rešerši lze chápat jako souhrn faktografických informací vybraných dle věcných či formálních hledisek. Jedná se o přehled současné odborné literatury k danému tématu. Rozlišuje se retrospektivní rešerše, která je zpracována jednorázově a v určitém časovém období za účelem poznání zkoumané oblasti. Průběžná rešerše je prováděna opakovaně pro stejný rešeršní dotaz (2, s. 66).

Analýza

Analýza je metoda, která umožňuje rozčlenit či rozebrat složitější jev na jednodušší části, prvky, procesy a ty dále podrobit vhodnému typu analýzy. Díky tomu je umožněno lépe pochopit podstatu zkoumaného problému. Analýza postupuje od celku k částem (3, s. 45).

Syntéza

Syntéza postupuje opačným směrem než analýza, tedy od částí k celku. Z jednotlivých faktů, které byly získány jinými metodami, utváří ucelený soubor informací o zkoumaném problému (3, s. 49).

Dedukce

Jedná se o logickou metodu založenou na deduktivním uvažování. Na základě původních faktů, tvrzení či předpokladů jsou vyvozeny nové, méně známé závěry. Myšlenkový postup probíhá podle logických pravidel, která zaručují pravdivost odvozených závěrů (3, s. 50).

Dotazování

Podstatou metody dotazování je kladení otázek předepsaným způsobem vybraným respondentům ve formě mluvené či písemné. Důležitá je správná formulace otázek, které by měly být uspořádány do přehledného celku. Dotazování využité v diplomové práci je založené zejména na rozhovorech a e-mailové korespondenci s vedením společnosti (4, s. 99).

Sekundární analýza dat

Sekundární analýza využívá již shromážděná data získaná z vlastních šetření, publikovaných informací, výsledků výzkumů či datových souborů. Sekundárně mohou být zajištěny údaje kvantitativní, ale i kvalitativní povahy. Sekundární analýza dat

v diplomové práci využívá zejména informace z výročních zpráv a interních dokumentů společnosti (4, s. 168).

Regresní analýza

Regresní analýza je statistickou metodou, která slouží pro predikci vývoje budoucích hodnot na základě časové řady dat z minulosti. Běžně je používána pro modelování a odhady ekonomických a finančních ukazatelů (5).

Index IN05

Jedná se o významný bankrotní model zkonstruovaný s ohledem na české podmínky, který akceptuje i hledisko vlastníka.

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

Nejlepší situace nastává, pokud je hodnota indexu vyšší než 1,6. Společnost s pravděpodobností 67 % tvoří hodnotu a má dobrou finanční situaci. V případě, že hodnota indexu spadne pod 0,9, je společnost s pravděpodobností 86 % ohrožena finančním bankrotem. Pásmo mezi těmito dvěma hodnotami je označeno jako tzv. šedá zóna s neurčitými výsledky (6, s. 190).

Řízený rozhovor

Řízený rozhovor představuje techniku sběru dat, při které tazatel pokládá otázky a respondent odpovídá. Prostřednictvím řízeného rozhovoru jsou získávány názory a postoje vybraného respondenta. Odpovědi na otázky jsou zaznamenávány. V případě strukturovaného rozhovoru je pořadí a znění otázek přesně dané. Podle počtu účastníků rozhovoru odlišujeme individuální nebo skupinový rozhovor. Využívá se zejména tehdy, když respondent nemusí být anonymní (7, s. 191–192).

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření patří mezi techniky poskytující vysoce standardizovaná data. Umožňuje rychlé získání dat od většího počtu respondentů. Podstatou dotazníkového šetření je zadávání otázek respondentům. Otázky v dotazníku mohou být uzavřené a nabízet předem stanovené odpovědi, otevřené, kdy umožňují vyjádřit vlastní názor, či polouzavřené. Základem dobrého dotazníku jsou jasné, stručné a srozumitelné otázky. Zjišťovány mohou být názory, postoje, preference či pocity respondentů. Dotazník se liší

v závislosti na typu dotazování. Nejpoužívanější je osobní, telefonické, písemné a elektronické dotazování (7, s. 200–201).

Mzdové šetření

Jedná se o metodu získávání informací o mzdové politice, výši a struktuře odměn, mzdových tarifech a dalších skutečnostech ve vybraných společnostech. Šetření může být prováděno v dané lokalitě, určitém odvětví či oboru. Informace mohou být opatřovány z různých zdrojů, například z dat orgánů státní statistiky, orgánů samosprávy, výzkumných institucí, poradenských společností a odborného tisku (8, s. 301).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska diplomové práce jsou zaměřena na oblast odměňování zaměstnanců. Je provedena charakteristika základních pojmů týkajících se problematiky pracovněprávních vztahů. Také je představen systém odměňování zaměstnanců spolu s vlivy vnitřního a vnějšího prostředí a model celkové odměny zahrnující peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Rovněž se teoretická část práce věnuje spokojenosti pracovníků v zaměstnání. V závěru je přiblížena komunikace se zaměstnanci.

1.1 Základní pojmy

Odměňování zaměstnanců spadá pod problematiku pracovněprávních vztahů, kterou upravuje zejména zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, jeden ze základních pracovněprávních předpisů. Nelze-li jej využít, řídí se v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů zákonem č. 89/2012 Sb., občanským zákoníkem (9).

Zákoník práce za pracovněprávní vztahy označuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi dvěma základními subjekty, kterými jsou zaměstnanec a zaměstnavatel. Mezi pracovněprávní vztahy jsou dále zařazeny vztahy kolektivní povahy upravující povinnosti zaměstnavatele vzhledem k zástupcům zaměstnanců (9). V souvislosti se správným výkladem smyslu a účelu ustanovení zákoníku práce jsou formulovány základní zásady pracovněprávních vztahů, mezi které patří zejména zvláštní zákonná ochrana zaměstnance, uspokojivé podmínky pro výkon práce, spravedlivé odměňování, řádný výkon práce zaměstnancem v souladu se zájmy zaměstnavatele, rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace (10, s. 25). Tyto zásady jsou vymezeny kogentně, a proto se od takového ustanovení nelze dohodou smluvních stran odchýlit (11, s. 32).

1.1.1 Zaměstnanec

Zákoník práce vymezuje zaměstnance jako fyzickou osobu, která se zavazuje k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu (9). Dnem, kdy zaměstnanec dosáhne 15 let věku, začíná způsobilost mít práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích

(12, s. 21). Zaměstnavateli není dle občanského zákoníku povoleno zaměstnat nezletilé mladší 15 let nebo nezletilé bez ukončené povinné školní docházky. V případě splnění podmínek předepsaných jiným právním předpisem mohou tito nezletilí provádět pouze uměleckou, kulturní, sportovní či reklamní činnost (13). Možnost uzavření dohody zaměstnavatele o odpovědnosti za svěřené hodnoty a za ztrátu svěřených věcí se zaměstnancem je upravena v zákoníku práce. Tuto dohodu lze sjednat nejdříve v den, kdy zaměstnanec dosáhne 18 let věku (9).

1.1.2 Zaměstnavatel

Zaměstnavatel je definován v zákoníku práce jako osoba, pro kterou se fyzická osoba zavazuje k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu (9). Zaměstnavatelem může být fyzická osoba, občan, právnická osoba, obec či stát. Dnem narození u fyzické osoby a dnem zápisu do obchodního rejstříku u osoby právnické vzniká zaměstnavateli způsobilost mít práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích. Zaměstnavatel může v pracovněprávních vztazích vystupovat buď svým jménem, prostřednictvím statutárního orgánu, nebo případně prostřednictvím zmocněného zástupce. V rámci pracovněprávních vztahů vznikají zaměstnavateli některé povinnosti, zejména rovné zacházení se všemi zaměstnanci v oblasti pracovních podmínek, odměňování za práci a odborná příprava. Rovněž platí zákaz jakékoliv diskriminace zaměstnanců (12, s. 21–22).

1.1.3 Závislá práce

Mezi zaměstnavateli a zaměstnanci se vytvářejí pracovněprávní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce. Ta je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele a dle jeho pokynů. Zaměstnancův výkon je výlučně osobní, musí být za něj odměněn mzdou, platem nebo odměnou za práci. Práce je prováděna na náklady a odpovědnost zaměstnavatele a v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele (9). Uvedené znaky musí být splněny kumulativně, v případě nesplnění jednoho z nich nelze na činnost pohlížet jako na závislou (11, s. 33). Závislá práce by měla být vykonávána výlučně v základním pracovněprávním vztahu, kterým je pracovní poměr a dohoda o pracích konaných mimo pracovní poměr (9).

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů či personální řízení se zabývá vším, co se týká zaměstnávání a řízení toho nejcennějšího, co společnost má – lidí (14, s. 27). Za řízení lidských zdrojů lze považovat ucelený, strategický a integrovaný přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí, kteří v organizaci pracují. Lidské zdroje jsou cenným zdrojem konkurenční výhody, pomáhají dosahovat kvality produktů a služeb, a tím přispívají k plnění cílů celé společnosti. Mezi cíle personálního řízení patří zabezpečování kvalifikovaných a oddaných zaměstnanců, usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a vzájemné důvěry a podpora etického přístupu k řízení lidí (15, s. 45–47). Záměry organizace pro dosažení vytyčených cílů vymezuje strategie lidských zdrojů. K hlavním nástrojům řízení lidských zdrojů patří zejména adekvátní systém odměňování zaměstnanců (16, s. 116).

1.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců představuje jednu z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností přitahující pozornost jak organizací, tak pracovníků. Jedná se o činnost se značně obsáhlou a široce propracovanou teorií a metodologií. Moderní přístup k řízení lidských zdrojů nezahrnuje do odměňování pouze mzdu, plat nebo odměnu z dohody, případně jinou finanční odměnu, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Současné pojetí odměňování představuje oblast mnohem širší. Jedná se také o povýšení, formální uznání zaměstnanců, možnost vzdělávání a zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům nezávisle na pracovním výkonu. Velká pozornost je věnována vnitřním odměnám, mezi které patří spokojenost zaměstnance s vykonanou prací, neformální uznání, plnění pracovních cílů a kariéra (8, s. 283).

Odměňování může mít formu:

- **peněžní odměny** – patří sem mzda nebo plat a veškeré jejich složky včetně podílů na výsledku hospodaření a také zaměstnanecké výhody, systémy peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy,
- **nepeněžní odměny** – obsahující nepeněžní uznání za odvedený pracovní výkon a dosažené úspěchy, příležitosti k rozvoji schopností a kariéry, pracovní prostředí zlepšující kvalitu pracovního života (15, s. 423).

Nastavení optimální kombinace odměn může být poměrně obtížné, jelikož je třeba brát ohled nejen na potřeby a přání zaměstnanců, ale i potřeby a možnosti organizace. K tomu slouží systém odměňování, jehož cílem je stabilizovat pracovníky, motivovat je k lepšímu výkonu a rozvíjet organizační kulturu (17, s. 102).

1.3.1 Systém odměňování

Jedním z nástrojů managementu lidských zdrojů je systém odměňování. Aby mohl být systém odměňování efektivní, musí vycházet ze strategie organizace. Fungující systém odměňování by měl být spravedlivý, srozumitelný, transparentní, zaměstnanci akceptovaný, v souladu s legislativou a přiměřený možnostem společnosti tak, aby byl dlouhodobě udržitelný (14, s. 516), (18, s. 158). Systém odměňování je složen z mnoha vzájemně souvisejících postupů a procesů odměňování, jejichž cílem je řízení odměňování nejen ve prospěch organizace, ale i zaměstnanců. Hlavními složkami systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, jejichž kombinací se vytváří systém celkové odměny. Nepeněžní odměňování podporuje řízení pracovního výkonu, díky kterému je možné získávat podklady pro rozhodování o peněžních a nepeněžních odměnách dle výkonu nebo přínosu. Za účelem získání určité úrovně pracovního výkonu dochází ke kombinování všech těchto složek (15, s. 421–422), (19, s. 5).

1.3.2 Faktory ovlivňující odměňování

Řízení odměňování závisí na podmínkách vnitřního a vnějšího prostředí. Mezi **vnitřní vlivy**, které působí na systém odměňování, patří:

- podnikání společnosti – druh podnikání ovlivňuje typ lidí, které bude společnost zaměstnávat,
- strategie společnosti – strategie, poslání a cíle společnosti pomáhají nastavit systém odměňování v souladu s těmito cíli,
- ekonomická situace společnosti – finanční prostředky určené k odměňování zaměstnanců,
- hledisko zaměstnanců – jejich vzdělání, schopnosti, ale i přání a potřeby,
- kultura společnosti – sdílené hodnoty, postoje a normy (18, s. 160–164), (20, s. 33–37).

Vnějšími vlivy ovlivňujícími odměňování jsou:

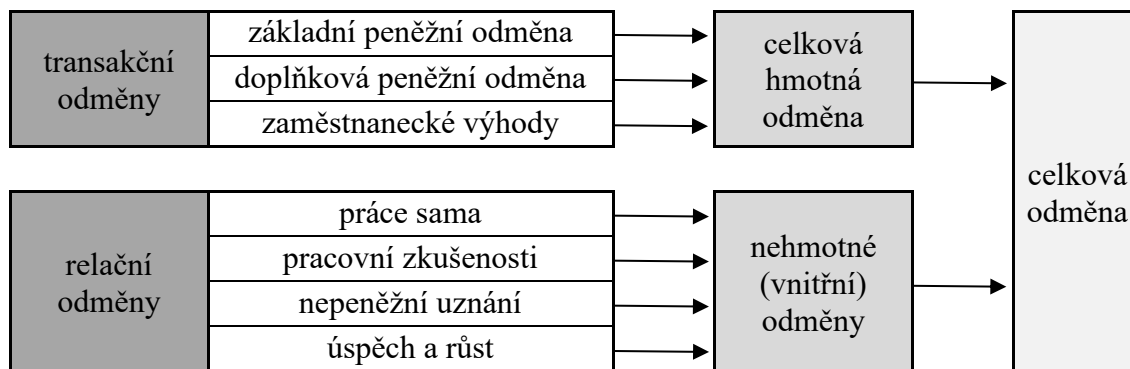
- demografické faktory – vývoj obyvatelstva, jeho pohlaví, věková struktura a stupeň vzdělání,
- aktuální situace na trhu práce,
- tržní mzdové sazby – úrovně a pohyby tržních a běžných sazeb,
- systém odměňování konkurenčních společností – trendy v zaměstnávání lidí,
- legislativa – dodržování platných zákonů a předpisů v oblasti odměňování a pracovněprávní ochrany (18, s. 160–164), (20, s. 37–38).

1.4 Celková odměna

Kombinací peněžních a nepeněžních odměn vzniká odměna celková. Pojetí celkové odměny je vyjádřeno přístupem k řízení odměňování, jehož cílem je spojit všechny typy odměn, jak přímých a nepřímých, tak vnitřních a vnějších, do integrovaného a konzistentního celku. Celková odměna představuje propojení dvou hlavních skupin odměn:

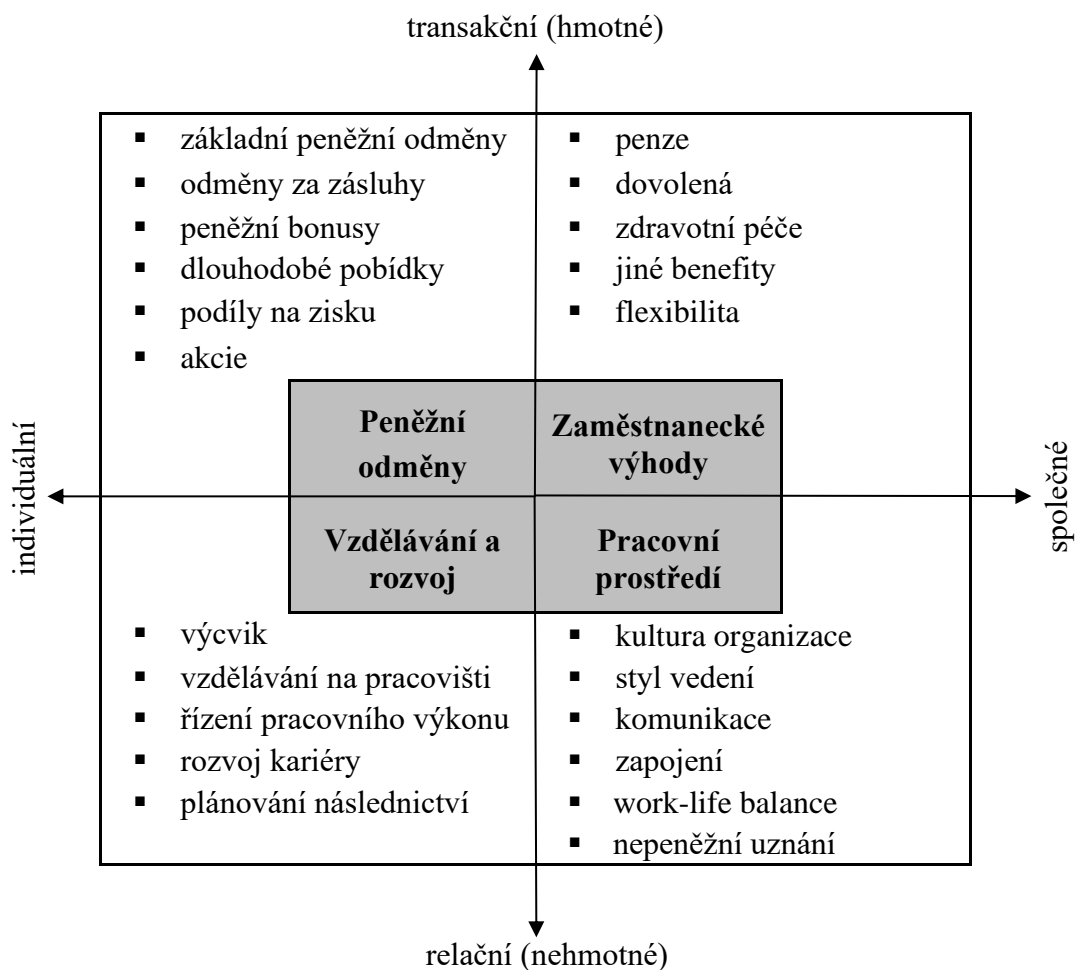
- **transakční odměny** – hmotné odměny plynoucí ze vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem týkající se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod,
- **relační (vztahové) odměny** – nehmotné odměny zaměřené na vzdělávání, rozvoj zkušeností a zážitků z práce (14, s. 520), (20, s. 42).

Koncept celkové odměny, který lze vidět na následujícím obrázku, uznává význam peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale zároveň dává důraz na zprostředkování zážitku spojeného s odměňováním, který plyne z pracovního prostředí, a rozvíjení schopností a kariéry zaměstnanců (15, s. 423). Pojetí celkové odměny je celostním přístupem zaměřujícím se na každý způsob, kterým lze odměnit zaměstnance a zajistit jejich spokojenost prostřednictvím práce (14, s. 520).



Obrázek č. 1: Složky celkové odměny
(Zdroj: 15, s. 424)

Východiskem pro plánování přístupu založeného na celkové odměně je model celkové odměny skládající se z matice se čtyřmi kvadranty. Tento model vyobrazený na následujícím obrázku vytvořila společnost Towers Perrin (15, s. 424).



Obrázek č. 2: Model celkové odměny
(Zdroj: 15, s. 424)

Vrchní dva kvadranty obsahující peněžní odměny a zaměstnanecké výhody tvoří transakční neboli hmotné odměny. To jsou odměny peněžní povahy, které jsou důležité pro získávání a stabilizování zaměstnanců. Často však bývají kopírovány konkurencí. Spodní dva kvadranty zaměřující se na vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí představují relační neboli nehmotné odměny. Nemohou být tak snadno kopírovány, a proto umožňují získání konkurenční výhody. Optimální je transakční i relační odměny kombinovat (15, s. 424). Vysvětlení jednotlivých kvadrantů obsahují následující kapitoly.

1.5 Peněžní odměny

Peněžní odměny zahrnují zejména mzdu, plat, odměnu z dohody, veškeré jejich složky včetně podílů na výsledku hospodaření a systémy peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy (15, s. 422). Pro potřeby diplomové práce bude pozornost věnována problematice mezd.

1.5.1 Mzda

Nejčastější formu odměňování představuje mzda. Jedná se o peněžité plnění, respektive plnění peněžité hodnoty ve formě naturální mzdy, kterým zaměstnavatel oceňuje práci zaměstnance v pracovním poměru (21, s. 77). Mzdová diferenciacce, tedy rozdíly ve mzdách, může být prováděna dle rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi, odlišných výsledků práce zaměstnance a pracovního týmu a rozdílných přínosů na hospodářském výsledku společnosti (16, s. 307). Mzda se sjednává písemně před začátkem výkonu práce v pracovní smlouvě, mzdovém výměru či vnitřním předpisu (11, s. 238).

1.5.2 Formy mzdy

Mzdové formy určují způsob, jakým bude každý zaměstnanec odměňován. Jejich úkolem je mzdově ohodnotit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu (18, s. 169). Mzda může mít několik forem, přičemž výběr je pouze na zaměstnavateli. Nejčastěji využívané jsou následující mzdové formy (19, s. 69).

Časová mzda

Časová neboli základní mzda představuje hodinovou, týdenní či měsíční částku, kterou zaměstnanec dostává za odvedený pracovní výkon. Je využívána u činností, kde je obtížné měřit množství a kvalitu odvedené práce, kde nemůže být intenzita práce zaměstnancem ovlivněna, nebo kdy potřeba práce není rovnoměrná (18, s. 170). V souvislosti se stimulací zaměstnanců je zpravidla kombinována s prémiei nebo odměnami (22, s. 183).

Úkolová mzda

Je formou mzdy, při níž je odměna zaměstnance závislá na jeho výkonu, který se měří stupněm plnění stanovené normy výkonu. Úkolovou mzdu je vhodné využít na pracovištích, kde je zaměstnavatel zainteresovaný na množství vyrobené produkce a kde zaměstnanci mohou svými výkony toto množství ovlivnit (22, s. 183). Její výhoda spočívá v tom, že zaměstnanci jsou ve snaze dosažení co nejvyšší mzdy stimulováni k nadstandardní pracovní výkonnosti (23, s. 131). Hodí se pro odměňování dělnické práce (18, s. 175).

Podílová mzda

Obvykle se tvoří jako podíl na výkonech společnosti (nejčastěji na zisku, tržbách či obratu). Zaměstnanec svůj příjem nemůže ovlivnit, protože je tvořen procentem z realizovaného výkonu. Kvůli nutnosti dodržení minimální mzdy je tato forma velmi málo uplatnitelná (22, s. 183). Je vhodná pro odměňování v obchodních činnostech a v některých službách (18, s. 176).

Smíšená mzda

Představuje kombinaci několika mzdových forem. Zaměstnanec může mít část mzdy stanovenou pevně bez ohledu na dosažený výkon a část mzdy závislou na dosaženém pracovním výkonu (17, s. 105).

1.5.3 Složky mzdy

Mzdu zaměstnanců běžně tvoří nejméně dvě složky:

- **pevná (základní) mzda,**
- **pohyblivá (výkonová) mzda** (24, s. 116–117).

Základní mzda je nároková, to znamená, že se jedná o takovou složku mzdy, kterou zaměstnanec vždy dostane. Může mít kteroukoliv z výše uvedených mzdových forem. Cílem pevné složky mzdy je ocenit náročnost, odpovědnost a složitost práce zaměstnance (23, s. 134).

Pohyblivou složku mzdy tvoří prémie, odměny, příplatky či jiná osobní ohodnocení. Jejím cílem je motivovat zaměstnance k nadstandardní pracovní výkonnosti či k vytváření zlepšovacích návrhů (18, s. 165), (24, s. 117). Pohyblivá složka mzdy je zpravidla nenároková. Výjimku tvoří tzv. nárokové příplatky, které má zaměstnavatel dle zákoníku práce povinnost zaměstnanci zaplatit. Tyto příplatky mají za úkol kompenzovat zaměstnanci náročnější práci či práci nad limit stanovené pracovní doby (25, s. 275). Jedná se o příplatky za práci přesčas, v sobotu a neděli, ve svátek, v noci a za práci ve ztíženém prostředí (26, s. 143–144).

1.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou definovány jako dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité povahy zaměstnancům nad rámec dohodnuté mzdy představující významnou součást celkové odměny. Benefity přispívají ke zlepšení pohody a zvýšení blahobytu zaměstnanců (23, s. 135), (27). Zaměstnanecké benefity jsou účinným nástrojem pro zajištění spokojenosti zaměstnanců, přispívají k vyvážení jejich pracovního a osobního života a mají pro zaměstnance velký motivační význam. Zaměstnavateli umožňují odlišit se od konkurence a jsou důležitým kritériem pro hodnocení pozice zaměstnavatele na trhu práce (22, s. 223), (28).

1.6.1 Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod

Systémy zaměstnaneckých benefitů mohou mít různé formy. Zaměstnanecké výhody mohou být pevně dané, kdy soubor benefitů vybere vedení společnosti a zaměstnanec

nemá možnost individualizace (29, s. 165). Benefity však mohou být poskytovány i volitelným systémem (tzv. Cafeteria System). Zaměstnancům je umožněno sestavit si soubor benefitů z nabízených alternativ dle individuálních preferencí a potřeb souvisejících například s věkem, pohlavím či rodinným stavem (18, s. 185). Aplikován může být částečně volitelný systém, kdy je zaměstnancům poskytována část zaměstnaneckých benefitů plošně a část volitelně, nebo je možné využít zcela volitelný systém, kdy si zaměstnanci volí ze stanovené nabídky benefitů a v rozsahu stanoveného rozpočtu na určité období, kterým bývá zpravidla rok (23, s. 135).

1.6.2 Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké benefity lze členit několika různými způsoby. Jednu z možností představuje rozdělení do tří základních skupin na benefity:

- **sociální povahy** – příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, půjčky zaměstnancům, příspěvek na pobyt dítěte v mateřské škole, dovolená nad rámec základní výměry, příspěvek na sport, kulturu nebo zdraví apod.,
- **vztahující se k práci** – příspěvek na stravování, dopravu, zvýhodněné ceny za produkty organizace, vzdělávání zaměstnanců (vzdělávací kurzy, výuka cizích jazyků) aj.,
- **spojené s postavením v organizaci** – využívání služebního automobilu i pro soukromé účely, poskytování služebního telefonu, notebooku či bytu apod. (8, s. 319–320), (18, s. 186).

Při výběru zaměstnaneckých výhod hrají důležitou roli jejich daňové aspekty, tzn. daňový dopad. Aby bylo možné zjistit daňovou výhodnost jednotlivých benefitů, je třeba porovnat, co tyto výhody představují na straně zaměstnavatele a na straně zaměstnance (30, s. 7–11). K tomu slouží následující obrázek.

Zaměstnavatel

| | | Zaměstnavatel | |
|-------------|-------------------|--|--|
| Zaměstnanec | | DAŇOVĚ UZNATELNÝ NÁKLAD | DAŇOVĚ NEUZNATELNÝ NÁKLAD |
| | OSVobozený příjem | <ul style="list-style-type: none"> ▪ příspěvek na stravování do limitu stanoveného zákonem ▪ příspěvek na penzijní a životní pojištění do 50 000 Kč/rok ▪ nepeněžní příspěvek na odborný rozvoj a rekvalifikaci | <ul style="list-style-type: none"> ▪ nepeněžní příspěvek na sport, kulturu nebo zdraví ▪ nepeněžní příspěvek na rekreaci do 20 000 Kč/rok ▪ bezúplatná plnění dle vyhlášky FKSP do 2 000 Kč/rok |
| | | Maximálně daňově výhodné | Daňově výhodnější pro zaměstnance |
| | Zdanitelný příjem | Daňově výhodnější pro zaměstnavatele | Daňově nevýhodné |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ dovolená nad rámec zákona ▪ zdravotní dny volna ▪ příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání | <ul style="list-style-type: none"> ▪ dárky nesplňující účel FKSP ▪ nepeněžní příspěvek na rekreaci nad 20 000 Kč/rok |

Obrázek č. 3: Daňové aspekty zaměstnaneckých výhod

(Zdroj: 22, s. 236–267; 30, s. 7–11, 201–205; 31, s. 45–94, 103–164, 201–204)

Optimální řešení poskytování zaměstnaneckých benefitů představují **maximálně daňově výhodné benefity**, které jsou výhodné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Pro zaměstnavatele jsou daňově uznatelným nákladem a snižují tak základ daně z příjmů. Pro zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se tak do výpočtu pojistného na sociální a zdravotní pojištění (30, s. 7–11).

Další skupinu tvoří benefity, které jsou **daňově výhodnější pro zaměstnance** než pro zaměstnavatele. Zaměstnancův příjem je osvobozený od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnuje se tak do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Zaměstnavateli však vzniká daňově neuznatelný náklad (30, s. 7–11).

Rovněž existuje skupina benefitů **daňově výhodnějších pro zaměstnavatele**. Tyto zaměstnanecké výhody jsou zdaňovány stejně jako mzda. Zaměstnavatel je může

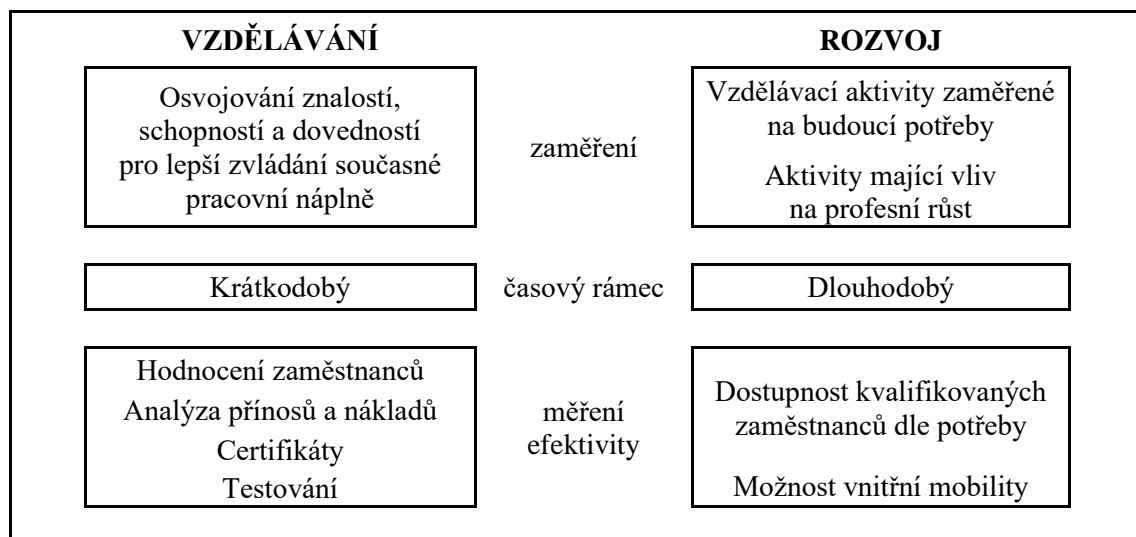
uplatnit jako daňově uznatelný náklad, u zaměstnance však příjem podléhá zdanění a odvodům na SZ a ZP (30, s. 7–11).

Lze se setkat i se zaměstnaneckými výhodami, které **nejsou daňově výhodné ani pro jednu smluvní stranu**. Na straně zaměstnavatele představují daňově neuznatelný náklad a příjem zaměstnance podléhá zdanění a odvodům na pojistné (30, s. 7–11).

1.7 Vzdělávání a rozvoj

Jedním z hlavních nástrojů pro růst výkonnosti zaměstnanců i celé společnosti je systematický a strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců zaměřující se na rozšiřování, prohlubování a zdokonalování znalostí, dovedností a profesní způsobilosti (32, s. 122). Účelem vzdělávání a rozvoje jako procesu organizace je podpora celkového zlepšování prostřednictvím vzájemného a odborného podněcování učení a poznávání, které rozvíjí a zhodnocuje individuální potenciál. Smyslem strategického vzdělávání a rozvoje v organizaci je přesvědčení, že hlavním zdrojem konkurenční výhody jsou lidské zdroje, a proto je důležité jejich znalosti neustále zdokonalovat (15, s. 336–337), (18, s. 101). Podmínky pro vzdělávání a rozvoj lze vytvářet pomocí různých prostředků. Jedná se o vzdělávání, rozvoj kariéry, učení se na pracovišti a řízení pracovního výkonu (32, s. 123).

UČENÍ SE



Obrázek č. 4: Rozdíl mezi učením se, vzděláváním a rozvojem
(Zdroj: 15, s. 336; 32, s. 123)

Na předchozím obrázku je nastíněna souvislost mezi vzděláváním, rozvojem a učením se. Vzdělávání představuje časově ohraničený proces osvojování, případně rozšiřování znalostí, dovedností a postojů potřebných pro zvládnutí pracovní náplně. Oproti tomu rozvoj je proces dlouhodobý a zahrnuje rozšiřování schopností nebo realizaci potenciálu jedince připravujícího se na budoucí pracovní úkoly, které často souvisí s profesním růstem. Oba tyto procesy zaštiťuje učení, při kterém dochází k trvalým změnám znalostí, chování i prožívání na základě vědomého i nevědomého přijímání nových informací (15, s. 336), (32, s. 123).

Pracovní výkon lze definovat jako chování, které přináší výsledky. Řízení pracovního výkonu přispívá k dosahování lepších výsledků směřováním zaměstnanců k odvádění kvalitní práce, rozvíjením jejich schopností, naplňováním potenciálu zaměstnanců i celé organizace, sladováním individuálních a strategických cílů společnosti a usilováním o společné porozumění tomu, čeho se má dosáhnout a jak. Výhodu pro zaměstnance představuje poskytnutá základna pro rozvoj sebe sama, odpovídající podpora, potřebné vedení, pravidelná zpětná vazba a uznání za odvedený pracovní výkon a dosažené úspěchy (15, s. 390–392).

1.8 Pracovní prostředí

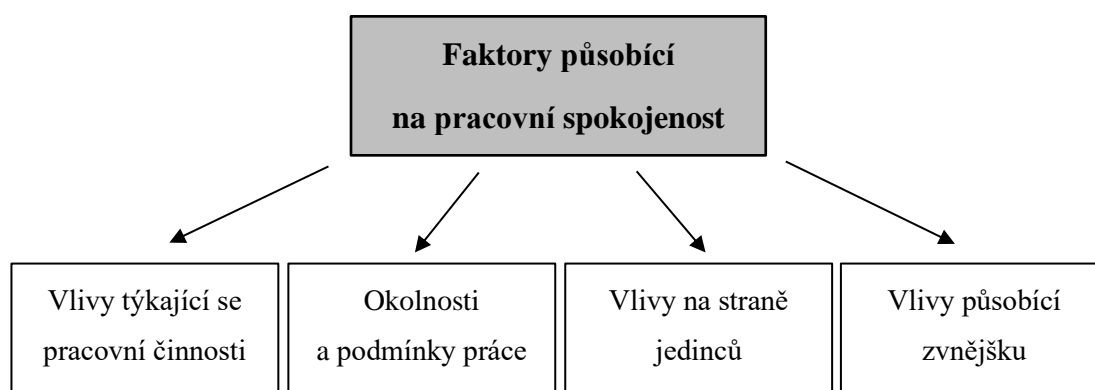
Pracovním prostředím se rozumí souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které působí na spokojenost, motivaci, pohodu, zdravotní stav a výsledky zaměstnance v pracovním procesu. Jedná se o všechny sociální, kulturní, chemické, biologické a fyzikální činitele. Nepříznivé pracovní prostředí může u zaměstnanců vyvolávat nespokojenost, a odrážet se tak na výkonu práce (17, s. 125). Při vytváření příjemného a bezpečného pracovního prostředí je důležité dbát zejména na prostorové řešení pracoviště (pracovní plocha, pohybové prostory), mikroklimatické podmínky na pracovišti (ovzduší, teplota), osvětlení, hluk na pracovišti a kontakt s dalšími zaměstnanci (23, s. 156).

1.9 Spokojenost zaměstnanců

Práce představuje u mnoha lidí velmi důležitý aspekt jejich života. Spokojenost v práci je součástí celkové životní spokojenosti. Obecně je spokojenost lidí závislá na mnoha

faktorech. Mění se v průběhu vývoje společnosti, je ovlivňována jednotlivými kulturami a závisí na tom, v jakém životním období se jedinec zrovna nachází. Jak v osobním, tak pracovním životě je spokojenost člověka zcela subjektivním pocitem. Jedná se o individuální prožívání reality, v němž významnou roli sehraji emoce, aktuální potřeby, postoje, individuální preference a hodnoty. Při řízení organizace je pracovní spokojenost významným aspektem. Úzce souvisí s motivací zaměstnanců, výkonností, pracovní stabilizací či organizačními změnami (14, s. 228), (29, s. 34).

Na pracovní spokojenost zaměstnanců působí mnoho proměnlivých faktorů, z čehož plyne, že je velmi nestálá. Ať situační, či dlouhodobější vlivy nepůsobí zcela izolovaně (29, s. 36), (33).



Obrázek č. 5: Faktory působící na pracovní spokojenost
(Zdroj: 29, s. 36)

Faktory ovlivňující pracovní spokojenost je možné rozdělit na vlivy týkající se pracovní činnosti (charakter a obsah práce), na okolnosti a podmínky práce (odměňování, uznání, rozvoj, péče o zaměstnance, pracovní prostředí apod.), na vlivy na straně jedinců (věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, potřeby, motivace, zájmy, schopnosti atd.) a na faktory působící na organizaci a jedince zvnějšku, kterými jsou mezinárodní a národní politika, ekonomická situace státu, pracovně-právní legislativa, trh práce, konkurence v oboru činnosti či mzdová úroveň (29, s. 36).

Mezi faktory, které mohou pracovní spokojenost posílit, patří například jasně vymezené a přiměřené cíle práce, různorodá práce, větší autonomie zaměstnance, finanční ohodnocení, optimální mezilidské vztahy či bezpečnost vykonávané práce. Naopak vlivy zeslabující spokojenost s prací představují časový stres, pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky, špatné vztahy na pracovišti a nedostatek času na osobní a rodinný život (29, s. 36).

1.10 Komunikace se zaměstnanci

Vedení společnosti by mělo zaměstnance informovat o svých cílech, strategii, postupech, výsledcích, ale i o příležitostech ke vzdělávání a rozvoji a všech změnách týkajících se podmínek zaměstnávání či organizace práce. Efektivní komunikace se zaměstnanci představuje pro organizaci nejen prostředek ke zvyšování angažovanosti zaměstnanců, ale také vytváří důvěru v celé organizaci. Zaměstnanci musí mít možnost komunikovat s nadřízenými své připomínky a návrhy v záležitostech, které se jich týkají, jako jsou pracovní podmínky a podmínky odměňování, jistota zaměstnání, rovnováha mezi pracovním a osobním životem nebo zdraví a bezpečnost (14, s. 661), (15, s. 501).

Efektivnost komunikace se zaměstnanci je možné zajistit tím, že bude stručná, výstižná a pochopitelná. Informace by měly být předávány systematicky, pravidelně a relevantně. Je třeba projevit určitou empatii, uvědomit si, co zaměstnanci potřebují slyšet, a předvídat jejich reakce na případné změny. Ke komunikaci se zaměstnanci je možné využít různé prostředky. Rozumný přístup ke komunikaci představuje kombinaci komunikace tváří v tvář a písemné komunikace s využitím některých dalších prostředků:

- intranet – interní počítačová síť, zejména interní webové stránky nebo elektronická pošta, výhodou je rychlost předání informací a možnost obousměrné komunikace,
- týmový briefing – cílem je zapojit do komunikace všechny lidi v organizaci za účelem prezentování, projednávání a přijímání informací,
- konzultativní výbory – společné konzultace představují prostředek obousměrné komunikace,
- nástěnky – nejznámější a nejjasnější prostředek komunikace, obsah nástěnek je třeba kontrolovat a neustále aktualizovat,
- speak-up programy – nabízejí zaměstnancům možnost komunikovat s nadřízenými na téma politiky nebo plánů organizace,
- časopisy – umožňují pracovníkům předávat informace o aktivitách a výsledcích organizace,
- zpravodaje a bulletiny – mohou vycházet častěji než časopisy a zprostředkovávat zaměstnancům okamžité informace (15, s. 503).

K tomu, které informace zaměstnancům předávat a jakým způsobem, slouží strategie komunikace. Měla by se zabývat využíváním mnoha rozmanitých metod poskytování informací za účelem co nejefektivnější oboustranné komunikace (15, s. 500–504).

1.11 Shrnutí teoretické části

Teoretická východiska diplomové práce byla zaměřena na oblast odměňování zaměstnanců. Byla provedena charakteristika základních pojmů týkajících se problematiky pracovněprávních vztahů. Také byl definován systém odměňování zaměstnanců spolu s vlivy vnitřního a vnějšího prostředí působícími na daný systém a model celkové odměny zahrnující peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Rovněž se teoretická část věnovala spokojenosti pracovníků v zaměstnání. V závěru byla přiblížena komunikace se zaměstnanci.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část práce hodnotí současný stav systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti, včetně vnitřních a vnějších vlivů působících na daný systém. Analýza systému odměňování zaměstnanců, který je v současné době ve společnosti zaveden, je provedena dle konceptu celkové odměny. Dále je analyzována spokojenost zaměstnanců dané společnosti se současným systémem odměňování pomocí dotazníkového šetření a spokojenost vedení společnosti formou řízeného rozhovoru. Výstupem analytické části jsou podklady pro následné předložení návrhů řešení.

Informace o společnosti využitě v analytické části jsou získány zejména z e-mailové korespondence a rozhovorů s finanční ředitelkou, interních dokumentů společnosti a veřejně dostupných zdrojů.

V diplomové práci nebude na základě žádosti vybrané společnosti uváděn její název, sídlo ani identifikační číslo. Aby byla zachována anonymita, bude využito fiktivní označení XY, s. r. o.

2.1 Analýza současného systému odměňování

V této části práce je provedena analýza systému odměňování, který je v současné době ve vybrané společnosti zaveden. Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. je upraven mzdovým předpisem, pracovním řádem společnosti, vnitřní směrnici a dodatkem k pohyblivé složce mzdy (34).

Dle konceptu celkové odměny jsou popsány její jednotlivé složky, včetně peněžních odměn, zaměstnaneckých výhod, vzdělávání a rozvoje a pracovního prostředí. Pro přehlednost jsou na konci kapitoly veškeré odměny zobrazeny v jednotlivých kvadrantech dle konceptu celkové odměny.

2.1.1 Peněžní odměny

Mzda zaměstnanců je upravena mzdovým předpisem zaměstnavatele. Ve společnosti je využívána časová mzdová forma. Měsíční mzda je tvořena základní mzdou a pohyblivou složkou mzdy (35).

Základní mzda

Základní mzda představuje fixní část mzdy, na kterou má zaměstnanec při splnění všech svých povinností vždy nárok. Mzda je zaměstnanci poskytována dle mzdového výměru zaměstnavatele. Je stanovena odlišně pro jednotlivé druhy práce. Vedení společnosti a vedoucím jednotlivých středisek náleží individuálně stanovená měsíční smluvní mzda. Ostatní zaměstnanci jsou podle složitosti, míry odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce zařazeni do příslušného tarifního stupně, dle kterého jim náleží minimálně daný mzdový tarif (34), (35). V následující tabulce jsou zachyceny mzdové tarify ve společnosti.

Tabulka č. 1: Přehled výše mzdových tarifů k 31. 12. 2020 v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 34, 35)

| Mzdové tarify | Tarifní stupně | | | | | | | |
|---------------|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Měsíční [Kč] | 15 200 | 16 400 | 18 100 | 20 000 | 22 100 | 24 400 | 26 900 | 29 500 |
| Hodinové [Kč] | 90,50 | 97,40 | 107,50 | 118,70 | 131,20 | 144,80 | 159,60 | 175,40 |

Zaměstnanci společnosti jsou dle druhu své práce rozděleni do jedné z osmi výše zmíněných skupin prací následovně:

- **skupina č. 1:** správce budov,
- **skupina č. 2:** obsluha lisů, přípravář výroby, manipulant,
- **skupina č. 3:** nástrojař, skladník, plánovač výroby, kontrolor kvality, všeobecná účetní,
- **skupina č. 4:** obráběč kovů, směnový mistr, seřizovač lisů, technolog, mistr výroby,
- **skupina č. 7:** manažer kvality (35).

Pohyblivá složka mzdy

V pohyblivé složce mzdy jsou zahrnuty odměny, prémie a osobní ohodnocení, které představují nenárokovou část mzdy. Pohyblivá složka mzdy může tvořit až 20 % ze základní mzdy. Její výši určuje přímý nadřízený zaměstnanec či směnový mistr. Nenároková část mzdy je zaměstnanci vyplacena, pokud v měsíci, za který pohyblivá

složka náleží, byla práce odvedena v náležitě kvalitě, nedošlo k porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, a to ani méně závažným způsobem, byla dodržena technologie a stanovený postup práce, nebyl porušen zákaz kouření mimo stanovený čas a místo, nebyla porušena povinnost používat osobní ochranné pomůcky a byla dodržena pravidla slušného chování na pracovišti (36).

Další složku mzdy tvoří **příplatky ke mzdě**, které zaměstnanci náleží na základě ustanovení zákoníku práce. Jejich výše je stanovena ve vnitřní směrnici společnosti. Společnost XY, s. r. o. poskytuje následující příplatky:

- za práci přesčas ve výši 25 % průměrného výdělku,
- za práci v sobotu a neděli ve výši 30 % průměrného výdělku,
- za práci v noci ve výši 10 % průměrného výdělku,
- za práci ve svátek ve výši 100 % průměrného výdělku,
- za směnný provoz 12,50 Kč za odpracovanou hodinu (35).

V následující tabulce jsou zobrazeny průměrné hrubé mzdy zaměstnanců vybrané společnosti rozdělené podle jednotlivých pozic za období 2018–2020.

Tabulka č. 2: Vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd zaměstnanců společnosti v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 34)

| Pracovní pozice | Hrubá měsíční mzda v Kč | | |
|-------------------------------------|-------------------------|--------|--------|
| | 2018 | 2019 | 2020 |
| Řídící pracovník | 50 421 | 52 241 | 58 648 |
| Specialista | 38 861 | 42 039 | 46 197 |
| Technický a odborný pracovník | 32 386 | 34 220 | 35 545 |
| Řemeslník a opravář | 28 393 | 29 838 | 30 685 |
| Obsluha strojů a zařízení, montér | 26 145 | 27 929 | 28 942 |
| Pomocný a nekvalifikovaný pracovník | 18 932 | 19 231 | 20 931 |

Ve sledovaném období docházelo k růstu průměrných hrubých mezd za měsíc všech pozic zaměstnanců. Průměrná hrubá mzda ve společnosti v roce 2020 představovala 29 961 Kč za měsíc (34). Mzda je vyplácena na bankovní účet zaměstnance nejpozději 12. den po uplynutí měsíce, v němž byla práce vykonána. Mzdy jsou upravovány jednou ročně, vždy k 1. 4. daného kalendářního roku (37).

2.1.2 Zaměstnanecké výhody

Společnost XY, s. r. o. umožňuje zaměstnancům čerpat řadu zaměstnaneckých výhod, podmínky jejich získání upravuje vnitropodniková směrnice. V závislosti na podmínkách čerpání daného benefitu jsou poskytovány buď kolektivně všem zaměstnancům, anebo individuálně konkrétnímu zaměstnanci. Na zaměstnanecké výhody mají nárok pouze zaměstnanci zaměstnaní na základě pracovní smlouvy. Zaměstnanci mající podepsanou některou z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr nemohou zaměstnanecké výhody využít. Nabídka zaměstnaneckých benefitů je tvořena na základě dohody vedení společnosti a její rozšiřování se provádí v závislosti na situaci na trhu práce (34).

Následující část diplomové práce obsahuje výčet poskytovaných benefitů, včetně podmínek pro jejich získání. Dle podkapitoly 1.6.2 je také vymezen daňový dopad jednotlivých zaměstnaneckých výhod jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Zaměstnanci společnosti mohou získat následující zaměstnanecké benefity.

Příspěvek na stravování

Stravování je zajištěno ve vlastním stravovacím zařízení, ve kterém zaměstnavatel zaměstnancům stravování částečně financuje. Zaměstnanci mají na výběr ze tří jídel, přičemž cena jednoho jídla je 78 Kč. Zaměstnavatel přispívá 55 % z hodnoty jídla (43 Kč) a celou výši příspěvku si může uplatnit jako daňově uznatelný náklad. Pro zaměstnance je příspěvek osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti. Zbývajících 45 % (35 Kč) se odčítá zaměstnanci z čisté mzdy. Zaměstnanci, kteří nechtějí využívat stravovací zařízení zaměstnavatele, ztrácejí na tento benefit nárok (34).

Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění

Zaměstnavatel přispívá na penzijní připojištění zaměstnance 500 Kč za měsíc a na životní pojištění 250 Kč měsíčně. Zaměstnanci vzniká nárok na příspěvky v plné částce, pokud je ve společnosti zaměstnán na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou. Jelikož není v úhrnu za oba příspěvky překročen limit 50 000 Kč za rok za jednoho zaměstnance, představuje příspěvek pro zaměstnavatele daňově uznatelný náklad a zaměstnanec je osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti (34).

Třináctá mzda

Dalším poskytovaným benefitem je třináctá mzda ve výši 80 % průměrné mzdy zaměstnance za daný rok. Zaměstnanec benefit obdrží na účet spolu se mzdou za měsíc listopad. Tento zaměstnanecký benefit má stejný daňový dopad jako mzda. Na straně zaměstnavatele je daňově uznatelným nákladem, zaměstnanec jej zdaní a odvede z něho pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (34).

Týden dovolené navíc

V zákoníku práce jsou pro zaměstnance ustanoveny nejméně 4 týdny dovolené v kalendářním roce. Po odpracování tří let ve společnosti XY, s. r. o. náleží zaměstnanci nárok na týden dovolené navíc. Zaměstnanci tedy mohou využít 5 týdnů placené dovolené. Částka za týden dovolené navíc podléhá stejnému zdanění jako mzda (34).

Příspěvek na dovolenou

V případě pozitivního hospodářského výsledku je zaměstnancům vyplácen příspěvek na dovolenou ve výši 4 000 Kč za kalendářní rok, který obdrží na účet se mzdou za měsíc červen. Protože se jedná o příspěvek peněžní formou, je zdaňován stejně jako mzda. Pro zaměstnavatele je daňovým nákladem. Na straně zaměstnance podléhá zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti, je zahrnut do vyměřovacího základu zaměstnance a bude z něho odvedeno pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (34).

Příspěvek na dopravu od 20 km

Nárok na příspěvek na dopravu má pouze zaměstnanec, který do práce dojíždí více jak 20 kilometrů. Výše příspěvku činí 500 Kč za měsíc. V roce 2020 tento benefit využívalo pouze 6 zaměstnanců, což představuje necelých 5 % z celkového počtu zaměstnanců. Pro zaměstnavatele představuje příspěvek daňový náklad, zaměstnanec není osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti. Příspěvek bude zdaněn a bude z něho odvedeno pojistné (34).

Příspěvek za zdraví

Příspěvek ve výši 500 Kč náleží zaměstnanci, který v daném měsíci nebyl v pracovní neschopnosti, případně náhrada jeho mzdy za návštěvu lékaře nečinila více než 3 hodiny

pracovní doby. Příspěvek za zdraví zaměstnance podléhá stejnému režimu zdanění jako mzda (34).

2.1.3 Vzdělávání a rozvoj

V poslední době se vzdělávání a rozvoj stávají stále významnější složkou odměňování. Přestože se nedá přesně vyčíslit návratnost investování do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je tato investice velmi důležitá, protože představuje jeden z hlavních nástrojů pro růst výkonnosti zaměstnanců, a tím i celé společnosti.

Školení

U zaměstnanců společnosti jsou rozšiřovány znalosti a dovednosti potřebné pro úspěšné zvládání pracovní náplně. Nařizovány jsou školení řidičů, kteří v souvislosti s plněním pracovních úkolů využívají v pracovní době vozidlo k přepravě zboží nebo jiného nákladu. Dále probíhají školení jeřábníků, kteří nesou odpovědnost za správné ovládání jeřábu dle požadavků výrobce a při dodržení bezpečnosti práce. Jedenkrát za rok se koná školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně, které poskytuje zaměstnancům informace o případném nebezpečí a způsobu ochrany proti němu. V zájmu zaměstnanců je chránit životy, zdraví, ale i majetek. Rovněž se provádí školení první pomoci. Nedílnou součástí vzdělávání tvoří školení administrativního oddělení týkající se zejména legislativních změn v účetnictví a daních, aktualizací účetního systému či oblasti personalistiky (34).

Zaměstnanci mají možnost zažádat si o zvýšení kvalifikace dle potřeby pro úspěšné provádění pracovních úkolů. Školení je zajištěno vedoucím střediska daného zaměstnance prostřednictvím externího školitele. Jedná se zejména o školení zaměřená na prohlubování znalostí v oblasti metrologie, tzn. dodržování právních předpisů v dané oblasti, tvorby metrologické dokumentace, ověřování a kalibrace pracovních měřidel, jejich označování a evidence či vedení metrologického systému. Dále probíhají školení technologů orientovaná na zajištění technologické přípravy výroby, stanovení způsobu výroby a případné využití strojů a zařízení, technologické postupy a potřebnou dokumentaci. Rovněž se nechávají školit kontrolori kvality, kteří jsou seznamováni se správným nastavením systému získávání dat, způsobem jejich vyhodnocování

a s novými metodami využívanými při kontrole kvality výrobků. V rámci společnosti probíhají školení obsluhy strojů a zařízení (34).

Jazykový kurz

Dle návrhu nadřízeného mají zaměstnanci společnosti možnost chodit na hodiny německého a anglického jazyka. Lektorkou německého kurzu je zaměstnankyně společnosti, která mimo jiné plní funkci překladatele německého jazyka v souvislosti s obchodním jednáním společnosti. Kurz probíhá prostřednictvím skupinových lekcí pouze o pár lidech v budově společnosti. Zaměstnanci jsou rozděleni dle jazykové úrovně. Německý jazyk je vyučován přirozenou formou prostřednictvím rozhovorů. Lekce jsou uskutečňovány jedenkrát za týden v pracovní době zaměstnanců. Kurz je pro zaměstnance zcela zdarma. Jedinou podmínkou je nutnost napracovat si čas strávený na kurzu jazyka po pracovní době. K domácímu vzdělávání dostávají zaměstnanci úkoly, které plní do následující lekce. Kurz anglického jazyka také probíhá v budově organizace, kam dojíždí externí lektor (38).

2.1.4 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí zahrnuje kromě zákonem stanovených podmínek pro bezpečnost na pracovišti také kulturu organizace, komunikaci a sociální vztahy, možnost seberealizace, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (work-life balance) či nepeněžní uznání.

Pracovní doba

Pracovní doba ve společnosti je rozvržena do pětidenního pracovního týdne od pondělí do pátku. Vnitřní směrnice společnosti stanovuje týdenní pracovní dobu pro všechny zaměstnance na 37,5 hodin, čímž zvýhodňuje jednosměnný a dvousměnný provoz. Jednosměnný režim může při přihlédnutí k provozním podmínkám pracovišť a zabezpečení obslužných procesů využít flexibilní pracovní dobu. Pracovní týden tvoří 5 po sobě jdoucích pracovních dní. Základní doba, ve které se zaměstnanec musí nacházet na pracovišti, je od 8.30–14.00 hodin. Pracovní doba nesmí začínat dříve než v 6.00 hodin. Vyrovňovacím obdobím pro flexibilní pracovní dobu je 1 měsíc. Pro dvousměnný a třisměnný provoz, ve kterém probíhají práce výrobní povahy,

je pracovní doba stanovena pevně do osmihodinových směn. Dle ustanovení vnitřní směrnice všichni zaměstnanci společnosti odpracují 8 hodin za den včetně přestávky (35).

Pracoviště

V roce 2017 došlo k vybudování nové výrobní haly v hodnotě 3 miliony €. Hala vybavená nejmodernějšími technologiemi zaměstnancům vytváří příjemné pracovní prostředí. V rámci prostorového řešení pracoviště mají zaměstnanci k dispozici dostatečnou pracovní plochu a pohybové prostory. Po celé společnosti zajišťuje mikroklimatické podmínky na pracovišti výkonná klimatizace. Zaměstnanci se nemusí potýkat s extrémně nízkými či vysokými teplotami. Zaměstnanci mají pro plnění svých pracovních úkolů dostatečné osvětlení. S hlukem na pracovišti se musí vypořádat jen některé pracovní pozice. Zaměstnanci mají možnost kontaktu se svými spolupracovníky (34).

Aby bylo pracoviště bezpečné, jsou pracovníci školeni v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a jsou seznámeni se všemi dokumenty a předpisy organizace. Jedná se zejména o provozní, organizační a pracovní řád, interní směrnice a další pokyny. Při nástupu do zaměstnání jsou zaměstnancům dělnické profese předány ochranné pracovní pomůcky, zejména ochranné brýle a rukavice, dále pracovní obuv a pracovní oděv, mezi který patří pracovní tričko a montérkové kalhoty. Pro bezpečné uložení svršků a osobních věcí je zaměstnanci přiřazena šatní skříňka (34).

Teambuildingové akce

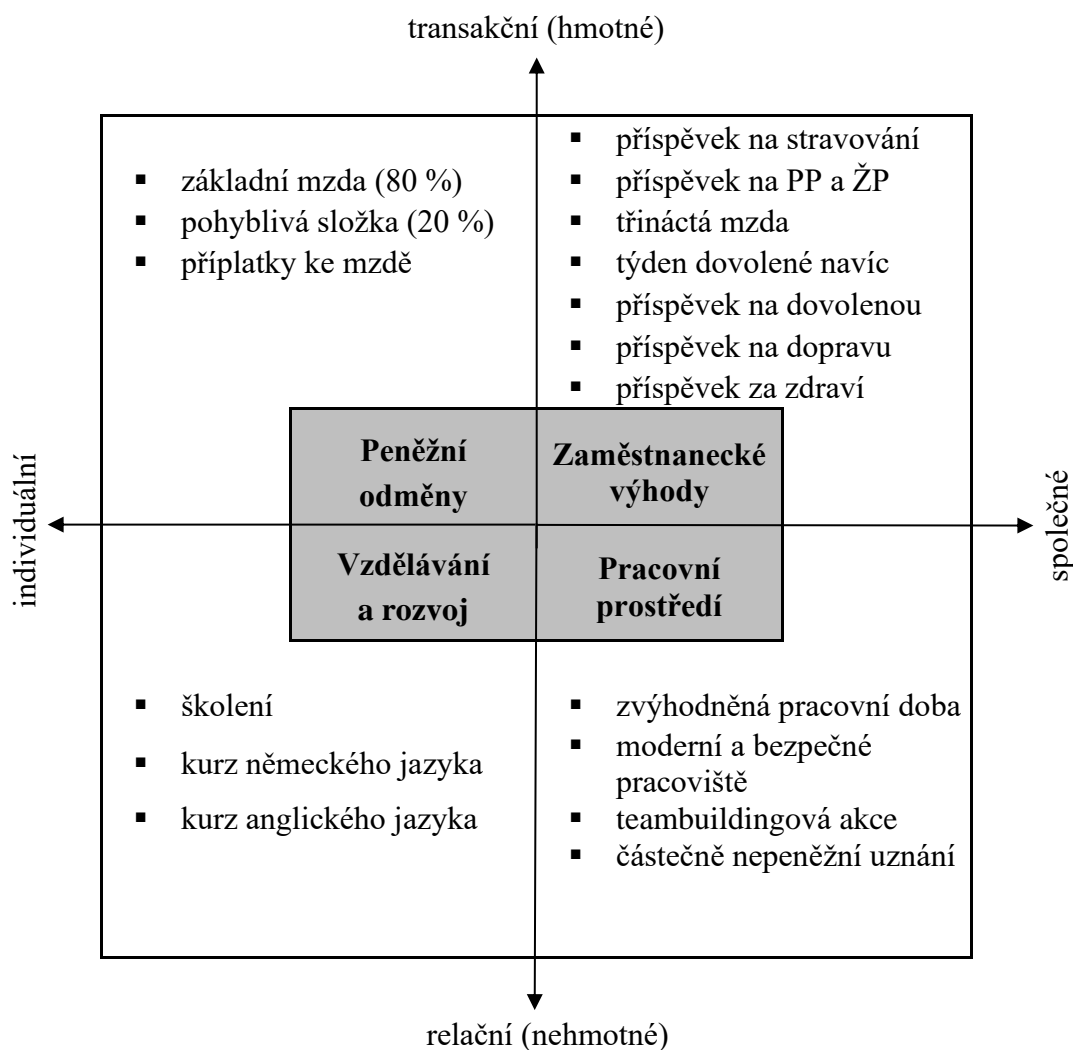
V rámci stmelování kolektivu probíhá každý rok v předvánočním čase večírek pro všechny zaměstnance, který se koná v kulturním domě v blízkosti sídla organizace. K poslechu a tanci pouští hudbu DJ. Zaměstnanci mají k dispozici veškeré jídlo a pití zdarma. Pro všechny účastníky je zajištěn svoz z večírku domů (38).

Další teambuildingové akce nejsou pořádány v pravidelných intervalech, či při úspěšném dokončení zakázky. V souvislosti s otevřením nové výrobní haly v roce 2017 byl pořádán den otevřených dveří pro rodiny zaměstnanců, při kterém bylo k dispozici občerstvení a byly rozdávány drobné propagační předměty. Vedení a manažeři společnosti se v roce 2019 účastnili několikadenní teambuildingové akce na Dolní Moravě spojené se školením manažerských dovedností v oblasti vedení jednotlivých zaměstnanců jako týmu a jejich motivace (38).

Nepeněžní uznání

Společnost si zakládá na férovém, vstřícném a povzbuzujícím přístupu nadřízeného k zaměstnanci. Vedení společnosti uskutečňuje jedenkrát ročně pohovory se zaměstnanci za účelem ohodnocení pracovníka za jeho výkony. Zaměstnanec zároveň může sdělit své vlastní potřeby a požadavky. Ve společnosti však není zpracován žádný systém nepeněžního uznání pro pochvaly zaměstnanců za jejich pracovní výkony v průběhu celého roku, který by zvyšoval spokojenost zaměstnanců a motivoval je k práci (34).

Veškeré odměny poskytované společností XY, s. r. o. jsou v následujícím obrázku zobrazeny v jednotlivých kvadrantech dle konceptu celkové odměny. Je patrné, že nejbohatší zastoupení v celkové odměně mají zaměstnanecké výhody a zaměstnanci mohou při splnění potřebných podmínek využívat řadu zaměstnaneckých benefitů.



Obrázek č. 6: Model celkové odměny vybrané společnosti
(Zdroj: 34)

Vyčíslení nákladů na systém odměňování

V následující tabulce jsou vyčísleny náklady na současný systém odměňování vybrané společnosti za rok 2020. Zaměstnanecké benefity, které jsou vypláceny spolu se mzdou, jsou již započítány ve mzdových nákladech. Na všechny benefity nemají nárok vždy všichni zaměstnanci. Žádná teambuildingová akce nebyla v daném roce v souvislosti s vypuklou pandemií organizována. V roce 2020 náklady na systém odměňování představovaly 62 758 880 Kč.

Tabulka č. 3: Vyčíslení nákladů na současný systém odměňování za rok 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 34)

| Položka | Náklady za rok |
|--|-----------------------|
| Mzdové náklady | 45 661 000 Kč |
| Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 147 000 Kč |
| Příspěvek na stravování | 866 880 Kč |
| Příspěvek na penzijní připojištění | 450 000 Kč |
| Příspěvek na životní pojištění | 228 000 Kč |
| Školení zaměstnanců a kurzy cizích jazyků | 406 000 Kč |
| Celkové náklady | 62 758 880 Kč |

2.1.5 Shrnutí analýzy současného systému odměňování

Výstupy analýzy stávajícího systému odměňování ve společnosti jsou shrnuty dle jejich charakteru na pozitivní a negativní.

Pozitivní zjištění:

- pevně stanovený způsob odměňování,
- jistá základní mzda za odvedenou práci,
- pohyblivá složka mzdy povzbuzující k pracovní výkonnosti,
- nabídka zaměstnaneckých výhod,
- nadstandardní příplatky ke mzdě za práci o víkendu,
- příplatek za směnný provoz,
- personální pohovor jednou ročně,
- zvýhodněná pracovní doba,
- moderní pracoviště.

Negativní zjištění:

- výše příplatků za práci přesčas, ve svátek a v noci shodná s ustanovením zákoníku práce,
- malý počet teambuildingových akcí,
- nedostatečné nepeněžní uznání.

2.2 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování

Názor zaměstnanců hraje při tvorbě systému odměňování důležitou roli. Systém by měl být nastaven tak, aby odrážel přání a potřeby zaměstnanců. Proto byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování ve společnosti.

Pro analýzu spokojenosti byl využit kvantitativní přístup sběru dat založený na deduktivním přístupu. Mezi zaměstnanci vybrané společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření. Hlavní výzkumná otázka byla stanovena následovně: Jaký je pohled zaměstnanců na současný systém odměňování ve vybrané společnosti?

Pro získání potřebných dat byl vytvořen standardizovaný dotazník v textovém editoru Microsoft Word. Po předchozí domluvě s finanční ředitelkou vybrané společnosti byl dotazník v tištěné podobě osobně rozdán 121 zaměstnancům na všech směnách. Z celkového počtu 127 zaměstnanců bylo po dobu dotazníkového šetření 6 zaměstnanců v pracovní neschopnosti nebo čerpalo řádnou dovolenou. Samotné dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti proběhlo v lednu roku 2020. Za toto období bylo od respondentů nashromážděno celkem 105 zodpovězených dotazníků. Návratnost dotazníku je tedy 87 %. Důvodem nenavrácení všech dotazníků byla neochota zaměstnanců dotazník vyplnit.

Dotazník se skládal z 23 otázek, přičemž většina z nich byla uzavřených s možností výběru jedné z uvedených odpovědí. Jedna otázka byla polootevřená, ve které mohli zaměstnanci vybrat tři z nabízených možností, případně připsat odpověď svoji. Dotazník byl dle konceptu celkové odměny zaměřen na následující dílčí části:

- peněžní odměny,
- zaměstnanecké výhody,
- vzdělávání a rozvoj,
- pracovní prostředí.

Otázky na identifikaci respondentů byly záměrně umístěny na konec proto, aby nezáživné základní otázky hned v úvodu neodradily zaměstnance od jeho vyplnění. Otázky byly koncipovány tak, aby na sebe navazovaly, byly srozumitelné a stručné. Celé znění dotazníku tak, jak byl předložen zaměstnancům, je součástí přílohy č. 1.

Analýza získaných dat byla provedena pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel. Četnosti jednotlivých odpovědí byly zaneseny do koláčových, pruhových a sloupcových grafů, přičemž jeden z nich byl rozdělen na jednotlivá střediska tak, aby podal co nejpresnější obraz o dané odpovědi. Grafické vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření je obsaženo v příloze č. 2.

2.2.1 Vyhodnocení

Po dobu dotazníkového šetření bylo od respondentů nashromážděno 105 zodpovězených dotazníků. Návratnost dotazníku činila 87 %. Lze tedy říci, že výsledky šetření vystihují pohled zaměstnanců na zavedený systém odměňování. Z obecných informací o respondentech bylo zjištěno, že téměř dvě třetiny z nich jsou muži. Největší zastoupení respondentů je ve věkovém rozmezí 41–50 let. Nejčastější vzdělání dotázaných je střední odborné a středoškolské s maturitou. Skoro polovina respondentů je ve společnosti zaměstnaná více jak 6 let. Polovina z nich dokonce více jak 10 let. Co se týče jednotlivých středisek, pracuje největší počet dotázaných na lisovně plastů a v nástrojárně.

PENĚŽNÍ ODMĚNY

První oblast dotazníku byla zaměřena na peněžní odměny. Pozitivním zjištěním z dotazníkového šetření je fakt, že téměř všichni dotázaní ví, z čeho se skládá jejich mzda. Důležitým poznatkem je také to, že 57 % respondentů je celkově se svou mzdou spokojeno nebo spíše spokojeno. Nespokojenost způsobuje zejména pevná složka mzdy, se kterou není spokojeno 61 % dotázaných. Naopak spokojenost pramení z pohyblivé části, se kterou jsou spokojeni téměř tři čtvrtiny respondentů.

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Druhá oblast dotazníku se týkala zaměstnaneckých výhod. Ze současné nabídky benefitů má pro respondenty největší význam příspěvek na dovolenou, třináctá mzda

nebo příspěvek za zdraví. Nejméně významným je pro dotázané příspěvek na dopravu od 20 kilometrů, což je způsobeno zejména tím, že jen velmi málo zaměstnanců do práce dojíždí více jak 20 kilometrů, a tak většina pracovníků na příspěvek nemá nárok. S nastaveným systémem poskytování zaměstnaneckých výhod není nebo spíše není spokojena téměř polovina dotázaných a uvítala by změnu. K tomu může mimo jiné přispívat fakt, že 45 % respondentů nemělo povědomí o všech výhodách, které jim jsou nabízeny. Pokud by se společnost rozhodla rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů, respondenti by měli největší zájem o placené zdravotní dny volna, příspěvky na sportovní a kulturní aktivity a příspěvek na dopravu pro všechny dojíždějící zaměstnance.

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Z oblasti vzdělávání a rozvoje bylo zjištěno, že kariérní růst je důležitý pro polovinu respondentů. Avšak dle vedení společnosti na většině pracovních pozic v organizaci kariérní růst není možný. 45 % dotázaných se dále vzdělává a rozvíjí své znalosti a dovednosti. Zbylých 55 % respondentů spíše nemá nebo nemá vůbec možnost se dále vzdělávat. To je způsobeno zejména tím, že většina pracovních pozic ve společnosti je dělnické povahy. Celkově je však se vzděláváním a rozvojem ve společnosti spokojeno 68 % dotázaných zaměstnanců.

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Poslední oblast dotazníku byla zaměřena na pracovní prostředí a celkový dojem zaměstnanců. Z výsledků dotazníku vyplývá, že většina dotázaných má dobré vztahy se svými kolegy. Negativním zjištěním jsou špatné vztahy s nadřízeným u více než poloviny respondentů, nejčastěji ze střediska lisovny plastů a z nástrojárny. Ke špatným vztahům může přispívat fakt, že za dobré pracovní výkony není chválena ani polovina dotázaných, ačkoliv pro většinu respondentů je nepeněžní uznání důležité. Obecně je s pracovním prostředím spokojeno 67 % dotázaných. Mezi nejdůležitější skutečnosti zjištěné během dotazníkového šetření patří to, že 30 % respondentů někdy uvažovalo o změně zaměstnání, a že se současným systémem odměňování ve společnosti je spokojeno pouze 63 % respondentů.

Relativní četnosti jednotlivých odpovědí na otázky z dotazníkového šetření jsou dle konceptu celkové odměny zobrazeny v následující tabulce. U každé oblasti je na základě odpovědí respondentů uvedena celková spokojenost s daným kvadrantem.

Tabulka č. 4: Vyhodnocení dotazníkového šetření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Faktor | Odpověď | | | |
|--|-------------|-----------|-------------|------|
| | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
| PENĚŽNÍ ODMĚNY (57 %) | | | | |
| Povědomí o sestavení mzdy | 46 % | 44 % | 8 % | 2 % |
| Spokojenost s pevnou složkou mzdy | 15 % | 24 % | 25 % | 36 % |
| Spokojenost s pohyblivou složkou mzdy | 31 % | 41 % | 18 % | 10 % |
| Celková spokojenost se mzdou | 17 % | 40 % | 25 % | 18 % |
| ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (52 %) | | | | |
| Povědomí o všech nabízených benefitech | 15 % | 40 % | 28 % | 17 % |
| Spokojenost s nabídkou benefitů | 17 % | 35 % | 38 % | 10 % |
| VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ (68 %) | | | | |
| Důležitost kariérního růstu | 33 % | 16 % | 31 % | 20 % |
| Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje | 14 % | 31 % | 44 % | 11 % |
| Spokojenost se vzděláváním a rozvojem | 36 % | 32 % | 19 % | 12 % |
| PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ (67 %) | | | | |
| Dobré vztahy s kolegy | 41 % | 38 % | 16 % | 5 % |
| Nepeněžní uznání od nadřízeného | 11 % | 36 % | 28 % | 25 % |
| Důležitost nepeněžního uznání | 41 % | 38 % | 16 % | 5 % |
| Dobré vztahy s nadřízeným | 19 % | 28 % | 28 % | 25 % |
| Spokojenost s pracovním prostředím | 24 % | 43 % | 19 % | 14 % |
| Úvaha nad změnou zaměstnání | 14 % | 16 % | 38 % | 32 % |
| Celková spokojenost s odměňováním | 29 % | 34 % | 21 % | 16 % |
| | 63 % | | 37 % | |

Se systémem odměňování, který je v současné době ve společnosti zaveden, je spokojeno 63 % zaměstnanců. Největší spokojenost pramení z oblastí vzdělávání a rozvoje (68 %) a pracovního prostředí (67 %). S peněžními odměnami je spokojeno 57 % zaměstnanců a se zaměstnaneckými výhodami pouze 52 %.

2.2.2 Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců

V následující části je provedeno shrnutí výstupů provedeného dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti, které je rozděleno dle charakteru na pozitivní a negativní.

Pozitivní zjištění:

- téměř všichni zaměstnanci ví, z čeho se skládá jejich mzda,
- 57 % pracovníků je celkově se svou mzdou spokojeno,
- spokojenost zaměstnanců s pohyblivou složkou mzdy,
- pro zaměstnance je významná většina v současné době nabízených benefitů,
- dobré vztahy zaměstnanců s kolegy,
- spokojenost se vzděláváním a rozvojem,
- spokojenost s pracovním prostředím.

Negativní zjištění:

- nespokojenost zaměstnanců s pevnou složkou mzdy,
- 45 % zaměstnanců neinformováno o všech nabízených benefitech,
- 48 % pracovníků nespokojeno se současnou nabídkou benefitů,
- více než polovina zaměstnanců nemá možnost dalšího vzdělávání a rozvoje,
- zaměstnanci nejsou chváleni, ačkoliv pro většinu z nich je to důležité,
- špatné vztahy s nadřízeným na středisku lisovny plastů a v nástrojárně,
- 30 % zaměstnanců uvažuje nad změnou zaměstnání,
- pouze 63 % zaměstnanců spokojených se systémem odměňování.

2.3 Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování

Součástí diplomové práce je řízený rozhovor, který proběhl v rámci předem sjednané schůzky s finanční ředitelkou společnosti XY, s. r. o. dne 20. 1. 2021. Otázky v rozhovoru byly koncipovány tak, aby nastínily pohled vedení společnosti na současný systém odměňování a jeho případné změny.

Jak jste spokojena se zaměstnanci a jejich pracovní výkonností?

S pracovní výkonností zaměstnanců jsem obecně spokojena. Je však veliký rozdíl v přístupu jednotlivých generací. V současné době se u mladší generace stále častěji

setkáváme s nechutí k manuální práci a směnnému provozu. Snažíme se, aby zaměstnanci byli ve svém zaměstnání spokojeni, bohužel některým požadavkům není možné vyhovět (39).

Vidíte nějaké nedostatky současného systému odměňování zaměstnanců?

Jako slabou stránku vidím komunikaci a zpětnou vazbu zaměstnancům od některých přímých nadřízených. Rovněž to, že mzda je závislá na výši roční míry inflace (39).

Myslíte si, že jsou zaměstnanci se současným systémem odměňování spokojeni? Zjišťujete pravidelně spokojenost zaměstnanců?

Myslím si, že více je těch zaměstnanců, kteří spokojeni jsou. Dle mého názoru většina zaměstnanců oceňuje třináctou mzdu a vlastní výdejnu jídel přímo v budově společnosti. Také nabízíme týden dovolené navíc, příspěvek za zdraví, příspěvek na penzijní a životní pojištění a příspěvek na dopravu od 20 kilometrů. Někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s tím, že na některé benefity mají nárok až po určité době trvání pracovního poměru. Spokojenost zaměstnanců pravidelně zjišťována není (39).

Jste otevřena nějakým změnám v systému odměňování? Pokud ano, v jakých oblastech (mzdy, benefity, vzdělávání apod.)?

Pokud by z průzkumu vyšlo najevo, že to zvýší spokojenost a loajalitu zaměstnanců, nebráním se změně v nabídce zaměstnaneckých benefitů. Konečné rozhodnutí je však na majitelích společnosti, jejichž nařízení a pokynů se musíme držet (39).

Tušíte, o jaké další benefity by měli zaměstnanci největší zájem?

Nejčastěji se setkávám s tím, že by noví zaměstnanci chtěli týden dovolené navíc hned po nástupu do zaměstnání. My jej nabízíme až po odpracování tří let v naší organizaci. Také by si přáli příspěvek na dopravu, i když dojíždí do zaměstnání méně než 20 kilometrů (39).

Jaká je ve Vaší společnosti možnost kariérního růstu?

Na většině pracovních pozic v naší organizaci kariérní růst není možný, protože jsou dělnické povahy. Zaměstnanec se může dostat pouze na pozici mistra či vedoucího daného střediska (39).

Jak vnímáte vztahy zaměstnanců na pracovišti? Ať už se jedná o vzájemné vztahy mezi pracovníky nebo o vztah podřízený – nadřízený.

Věřím, že vztahy v naší společnosti jsou na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci mezi sebou nemají žádné konflikty. Zvláště si zakládáme na férovém a vstřícném přístupu ve vztazích podřízený – nadřízený, i když si jsem vědoma výjimky na jednom středisku. Snažíme se pořádat pravidelné pohovory, které mají za úkol pracovníka hodnotit, zjistit jeho vlastní potřeby vzdělávání i požadavky na růst kvalifikace z naší strany (39).

Vaše společnost se již delší dobu potýká s nedostatečným počtem zaměstnanců. Proč si myslíte, že tomu tak je?

Všeobecně vnímáme pokles zájmu o manuální práci a velmi často zaměstnanci zmiňují, že nechtějí pracovat ve třech směnách, zejména v noční směně. Naše produkce ale z hlediska technologie výroby a úspory elektrické energie musí udržet nepřetržitý provoz. Rovněž je na trhu práce nedostatek kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání (39).

Jak postupujete při výběru nových zaměstnanců?

Snažíme se využívat inzerce na vlastních webových stránkách a v inzertních novinách, které jsou distribuovány v celém regionu. Využili jsme nabídky inzerce na vyhledávači Seznam, dále využíváme web našeho města a v neposlední řadě aktivujeme náš firemní Facebook (39).

V následující části jsou shrnuty výstupy z řízeného rozhovoru s finanční ředitelkou společnosti. Zjištění jsou opět rozdělena dle jejich charakteru na pozitivní a negativní.

Pozitivní zjištění:

- spokojenost vedení s výkonností zaměstnanců,
- třináctá mzda, vlastní výdejna jídel, týden dovolené navíc, příspěvek za zdraví, příspěvek na penzijní a životní pojištění a příspěvek na dopravu od 20 kilometrů,
- otevřenost vedení vůči změnám v nabídce zaměstnaneckých benefitů,
- dobré vztahy na pracovišti na většině středisek společnosti,
- pravidelné pohovory se zaměstnanci,
- využívání široké inzerce k vyhledávání nových zaměstnanců.

Negativní zjištění:

- nechut' mladší generace k manuální práci a směnnému provozu,
- komunikace a zpětná vazba od některých nadřízených,
- závislost mzdy na výši roční inflace,
- spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování není pravidelně zjišťována,
- nárok na některé benefity po odpracování určité doby,
- malá možnost kariérního růstu,
- špatné vztahy na pracovišti na jednom středisku společnosti,
- nedostatečný počet zaměstnanců.

2.4 Analýza vlivů vnitřních faktorů na systém odměňování

V této kapitole jsou zpracovány vlivy vnitřního prostředí, které působí na systém odměňování zaměstnanců. Jedná se o podnikání společnosti, její strategii, ekonomickou situaci společnosti, hledisko zaměstnanců a kulturu společnosti.

2.4.1 Podnikání společnosti

Společnost XY, s. r. o. byla založena v roce 1994 jako soukromá česká nástrojárna. Základní kapitál společnosti je tvořen peněžitým a nepeněžitým vkladem oceněným dohodou společníků. Výše základního kapitálu činí 10 500 tis. Kč. Obchodní vedení společnosti náleží třem jednatelům, přičemž za společnost jednají vždy dva jednatele společně. Jednatelé utváří statutární orgán společnosti. Společnost má rovněž dva prokuristy, kteří ji zastupují vždy společně (40).

Po založení se společnost věnovala výrobě nástrojů a forem charakteristických velkou přesností s konstrukčním řešením odpovídajícím požadavkům a zvyklostem zákazníků. V současnosti se společnost zabývá zejména konstrukcí a výrobou nástrojů a forem, lisováním kovů a plastických hmot, nízkonákladovou automatizací a výrobou přesných náhradních dílů (40).

Hlavním předmětem činnosti uvedeným v obchodním rejstříku je:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- zámečnictví, nástrojářství,
- obráběčství (40).

Původní nevelká nástrojárna se rozrostla na prosperující společnost vybavenou nejmodernějšími technologiemi a výkonným strojním parkem utvářející si významnou pozici jak na domácím, tak i na zahraničním trhu (41).

Druh podnikání ovlivňuje typ lidí, které společnost zaměstnává. Protože společnost působí v odvětví strojírenství, téměř dvě třetiny všech zaměstnanců tvoří muži. Jedná se o výrobní společnost, proto polovina zaměstnanců společnosti má střední odborné vzdělání, druhé nejvíce zastoupené vzdělání je středoškolské s maturitou. Mezi vlastnosti zaměstnanců patří přesnost a rychlost. Práce ve výrobě vyžaduje manuálně zručné zaměstnance a technické dovednosti, jako jsou zkušenosti s obráběním kovů, výrobou forem a nástrojů, soustružením či seřizováním strojů. Zaměstnanci mají často řidičské průkazy, jeřábnické zkoušky nebo svářečské průkazy. Zaměstnanci mají základní znalosti MS Office, nástrojů CAD a CAM a potřebných modulů programu SAP. V současné době jsou zaměstnanci školeni v oblasti nejmodernějších technologických postupů, protože společnost investuje do prvotřídních strojů vysoké kvality. U vedení společnosti a vedoucích jednotlivých středisek se jedná o znalost cizích jazyků, zejména německého a anglického, schopnost vedení týmu, týmovou spolupráci či komunikační dovednosti (34).

2.4.2 Strategie společnosti

Směr, kterým se subjekt ubírá a čeho by chtěl v budoucnu dosáhnout, ukazuje strategie společnosti. Jedná se zejména o globální strategii, ale vzhledem ke kontextu diplomové práce je důležitá také personální strategie a strategie odměňování.

Globální strategie

V současné době je předmětem činnosti společnosti zejména konstrukce a výroba nástrojů a forem, lisování kovů a plastických hmot, nízkonákladová automatizace a výroba přesných náhradních dílů. Strategie společnosti XY, s. r. o. vyplývá z její vize, kterou je být nákladově výhodným dodavatelem přesných náhradních dílů, kompletních nástrojů a forem, vyrábět jednotlivé kovové a plastové díly pro montáž finálních výrobků v celosvětové síti výrobních společností a podílet se na průmyslové automatizaci zvládnutím výroby pomocí nízkonákladové automatizace. Společnost chce být prosperující společností vybavenou moderními technologiemi a výkonným

strojním parkem, a utvářet si tak významnou pozici na domácím i zahraničním trhu (41). Strategie, kterou společnost chce naplnit tuto vizi, je využívání strojů špičkové kvality umožňujících precizní výrobu s vysokou přesností. Proto je strojový park společnosti doplňován o prvotřídní stroje, díky kterým je možné tyto požadavky naplnit (34).

Personální strategie

Pro včasnou realizaci zakázek vyznačujících se vysokou kvalitou, na kterou klade společnost veliký důraz, je velmi důležité zaměstnávání kvalifikovaných a zkušených pracovníků v dostatečném počtu tak, aby byly obsazeny všechny pracovní pozice. Část zaměstnanců ve společnosti pracuje již od jejího vzniku. Pracovníci nastoupili na určitou pozici a po postupném získání zkušeností a praktických dovedností, případně úspěšném absolvování potřebných kurzů a školení, se z nich stali odborníci ve svém oboru (35).

V současné době se společnost potýká s nedostatečným počtem kvalifikovaných zaměstnanců. V důsledku toho musí investovat do potřebných školení a kurzů pro zaučení zaměstnanců. V oblasti personální strategie je pro společnost dlouhodobým strategickým cílem neustálé školení zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace tak, aby se z nich stali zkušení pracovníci. Další důležitou součástí strategie je zvyšování kvalifikace servisních techniků jednotlivých strojů. Díky tomu dokáže společnost ve zkráceném čase vyřešit případné závady strojů a zařízení, a nemusí tak být závislá přímo na výrobcích jejího strojového parku (34), (35).

Strategie odměňování

Strategie odměňování se odvíjí od aktuální situace na trhu práce, kterou ovlivňuje zejména vývoj na strojírenském trhu. Zaměstnancům je poskytována nejen mzda za odvedenou práci, ale i zaměstnanecké výhody, příplatky a další odměny. Strategickým cílem je dlouhodobá spokojenost pracovníků s odměnou za vykonanou práci. Mzda je upravena v mzdovém předpisu organizace. Ještě před nástupem do práce je zaměstnanec zařazen do tarifního stupně, dle kterého mu náleží příslušný mzdový tarif, takže přesně ví, jakou výši mzdy může očekávat. K úpravě mezd dochází jednou ročně k 1. dubnu daného kalendářního roku. V některých případech lze mzdu navýšit po dohodě s vedením společnosti i během kalendářního roku. Navyšování však závisí

na hospodářském výsledku organizace a výši inflace vyhlášené Českým statistickým úřadem. O nové výši mzdy je zaměstnanec informován na personálním pohovoru, který se koná jedenkrát ročně během února nebo března. Po získání zkušeností a praktických dovedností či zvýšení kvalifikace jsou pracovníci přeřazeni do vyššího tarifního stupně, se kterým je spojena vyšší mzda (35).

K udržení atraktivity společnosti je kladen stále větší důraz také na zaměstnanecké benefity, příplatky a další odměny, které jsou upraveny vnitřní směrnicí společnosti. Nabídka zaměstnaneckých benefitů se pro zaměstnance rozšiřuje s délkou trvání jeho zaměstnaneckého poměru ve společnosti. Protože charakter podnikání organizace vyžaduje směnný provoz, musí většina zaměstnanců společnosti pracovat v sobotu a neděli, v noci, případně přesčas, za což jim náleží příplatky ke mzdě (35).

Možnost zařazení do vyššího tarifního stupně na základě vyšší kvalifikace či získání nových zkušeností, nabídka zaměstnaneckých výhod rozšiřující se s délkou trvání zaměstnaneckého poměru a pestré příplatky ke mzdě mají za cíl motivovat ke spokojenosti zaměstnanců, jejich dlouhodobému setrvání ve společnosti a vyšším pracovním výkonům (34).

Vybraná společnost má jasně definované strategie na všech úrovních, které jsou zhotoveny v písemné podobě v interních dokumentech společnosti. Směrem k zaměstnancům jsou komunikovány na pravidelných pohovorech vedení společnosti se zaměstnanci (34).

2.4.3 Ekonomická situace společnosti

V této kapitole diplomové práce je provedena analýza současné ekonomické situace vybrané společnosti. Analyzovány jsou celkové výnosy, náklady i výsledek hospodaření společnosti, osobní náklady a finanční zdraví společnosti pomocí indexu IN05. Společnost XY, s. r. o. zpracovává účetní závěrku i daňové přiznání bez pomoci daňového poradce (34). Posuzovaným obdobím je tedy rok 2020. V následující tabulce jsou shrnuty nejdůležitější údaje o hospodaření společnosti k 31. 12. 2020.

Tabulka č. 5: Základní údaje o hospodaření společnosti k 31. 12. 2020 v tis. Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 42)

| Ukazatel [tis. Kč] | k 31. 12. 2020 |
|---------------------------------------|-----------------------|
| Výnosy | 179 677 |
| Náklady | 176 522 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 3 155 |
| Stálá aktiva | 188 594 |
| Dlouhodobé pohledávky | 0 |
| Krátkodobé pohledávky | 9 319 |
| Vlastní kapitál | 134 302 |
| Základní kapitál | 10 500 |
| Dlouhodobé závazky | 5 161 |
| Krátkodobé závazky | 90 503 |

K 31. 12. 2020 společnost vykázala výnosy ve výši 179 677 tis. Kč. Výnosy jsou tvořeny zejména tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb, které představují 98,5 % celkových výnosů. Náklady dosáhly hodnoty 176 522 tis. Kč a jsou nejvíce ovlivněny osobními náklady, které tvoří 35 % celkových nákladů, a výkonovou spotřebou, zejména službami a spotřebou materiálu a energie. Díky tomu, že výnosy přesáhly hodnotu nákladů, vykázal výsledek hospodaření společnosti zisk ve výši 3 155 tis. Kč. Stálá aktiva dosáhla hodnoty 188 594 tis. Kč. Podstatnou část představují stavby a hmotné movité věci a jejich soubory. Ke konci roku 2020 společnost neevidovala žádné dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky ve výši 9 319 tis. Kč tvořily zejména pohledávky z obchodních vztahů a daňové pohledávky státu. Vlastní kapitál společnosti vzrostl na 134 302 tis. Kč. Základní kapitál se již od vzniku společnosti nezměnil a činí 10 500 tis. Kč. Odložený daňový závazek představoval dlouhodobé závazky ve výši 5 161 tis. Kč a krátkodobé závazky činily 90 503 tis. Kč.

Následující tabulka zobrazuje vývoj hodnot celkových výnosů, nákladů a výsledku hospodaření za účetní období společnosti XY, s. r. o. za posledních šest let. Vzhledem k tématu diplomové práce je sledován i vývoj osobních nákladů, ve kterých jsou obsaženy mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady.

Tabulka č. 6: Vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření společnosti v letech 2015–2020 v tis. Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40, 42, 43, 44, 45, 46)

| Ukazatel [tis. Kč] | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021¹ | 2022¹ |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|-------------------------|
| Výnosy | 131 308 | 129 923 | 165 753 | 164 189 | 175 430 | 179 677 | 195 394 | 206 159 |
| Náklady | 126 732 | 129 571 | 160 330 | 176 200 | 172 125 | 176 522 | 191 795 | 202 541 |
| z toho osobní náklady | 44 235 | 45 917 | 56 406 | 67 064 | 61 978 | 61 928 | 68 886 | 71 870 |
| Výsledek hospodaření | 4 576 | 352 | 5 423 | -12 011 | 3 305 | 3 155 | 3599 | 3 618 |

¹predikce pomocí regresní analýzy

V průběhu sledovaného období měl výsledek hospodaření společnosti kolísavou tendenci. Na hospodářský výsledek mělo výrazný vliv strategické rozhodnutí společnosti v roce 2016 o vybudování nové výrobní haly v roce 2017 v hodnotě 3 miliony €. V roce 2016 poklesl výsledek hospodaření meziročně o 92,3 % z 4 576 tis. Kč na 352 tis. Kč. To bylo ovlivněno proúčtováním opravné položky k budově a vyšším počtem oprav strojového parku, což zapříčinilo nárůst nákladů. Významnou událostí roku 2017 bylo dokončení a zařazení do užívání nové výrobní haly. Tím došlo k rozšíření výrobní kapacity, a tedy i nárůstu výnosů o téměř 28 %. Díky vyšší výrobní kapacitě bylo zapotřebí navýšit počet zaměstnanců, což vyvolalo meziroční nárůst osobních nákladů o 10 489 tis. Kč. Uvedené skutečnosti způsobily, že výsledek hospodaření v roce 2017 vzrostl na hodnotu 5 423 tis. Kč. Příčinou záporného hospodářského výsledku ve výši - 12 011 tis. Kč v roce 2018 byly úroky z čerpaného úvěru, projevená energetická náročnost nové výrobní haly a nájem externího skladu pro hotové výrobky. K růstu nákladů dále výrazně přispěl růst počtu zaměstnanců a navýšení osobních nákladů z důvodu rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů. V roce 2019 došlo k meziročnímu nárůstu výnosů o téměř 9 % zejména díky růstu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a k poklesu osobních nákladů z důvodu snížení počtu zaměstnanců, což přineslo kladný hospodářský výsledek ve výši 3 305 tis. Kč. Poslední rok ve sledovaném období přinesl zisk ve výši 3 155 tis. Kč. Lze vidět, že od významné investice do nové výrobní haly vykazuje společnost kladný hospodářský výsledek. V průběhu sledovaného období tvořily osobní náklady v průměru 36 % nákladů celkových, jsou tedy jejich významnou složkou.

Tabulka rovněž zobrazuje predikované hodnoty jednotlivých ukazatelů pro roky 2021 a 2022. Pro výpočet byla využita lineární regresní analýza. Velký výkyv výsledku hospodaření v roce 2018 v souvislosti se značnou investicí byl výjimečnou situací, která se nebude opakovat, ale výrazně zkresluje výpočet predikovaných hodnot. Proto byly při predikci hodnoty daného roku nahrazeny aritmetických průměrem sobě nejbližších hodnot tak, aby predikované hodnoty nebyly zkreslené.

Index IN05

Finanční zdraví společnosti je zhodnoceno na základě indexu IN05. Jeho hodnoty je možné vidět v následující tabulce. Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou značně ovlivněny vybudováním nové výrobní haly v roce 2017 v hodnotě 3 miliony €. V daném roce několikanásobně vzrostly závazky společnosti v souvislosti s úvěrem na výstavbu haly a v roce dalším se společnost dostala do ztráty, protože se projevila energetická náročnost nové budovy.

Tabulka č. 7: Index IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40, 42, 43, 44, 45, 46)

| Ukazatel | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Váha |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| A (Aktiva/CZ) | 10,00 | 10,02 | 2,16 | 2,07 | 2,26 | 2,40 | 0,13 |
| B (EBIT/nákladové úroky) | 9 | 3,24 | 9 | -10,73 | 3,40 | 7,85 | 0,04 |
| C (EBIT/aktiva) | 0,05 | 0,01 | 0,02 | -0,05 | 0,02 | 0,03 | 3,97 |
| D (Tržby/aktiva) | 0,88 | 0,87 | 0,64 | 0,66 | 0,75 | 0,78 | 0,21 |
| E (OA/krátkodobé závazky) | 4,46 | 4,74 | 0,48 | 0,27 | 0,38 | 0,46 | 0,09 |
| IN05 | 2,4247 | 2,0588 | 0,8778 | -0,1900 | 0,6855 | 0,9668 | - |

Ukazatel A značí poměr aktiv a cizích zdrojů. V prvních dvou sledovaných letech převyšovala aktiva společnosti desetinásobně cizí zdroje. V dalších letech poklesl ukazatel z důvodu zvýšení závazků. Přesto vlastník společnosti nese větší riziko vzhledem k nižší finanční zainteresovanosti cizích zdrojů. Jedná se o pozitivní skutečnost pro věřitele. Na druhou stranu však nedochází k výraznému pákovému efektu, což zpomaluje společnost v růstu.

Úrokové krytí, tedy kolikrát převyšuje zisk placené úroky, představuje ukazatel B. Na základě doporučení autorů modelu je ukazatel v letech, kdy jsou velmi nízké hodnoty nákladových úroků, omezen maximální hodnotou 9 (Scholleová, s. 190). Ve sledovaném období vždy zisk pokrýval nákladové úroky až na rok 2018, kdy společnost vykázala záporný hospodářský výsledek.

Ukazatel C vyjadřuje rentabilitu celkových aktiv, tedy jak efektivně je vytvářen zisk bez ohledu na zdroj daných aktiv. Ve sledovaném období měla společnost velmi nízkou rentabilitu aktiv, dokonce pod doporučenými hodnotami. Nejvíce byla společnost schopna generovat zisk z dostupných aktiv v roce 2015, kdy ukazatel dosáhl hodnoty 5 %.

Poměr tržeb a celkových aktiv, tedy obrát aktiv, sleduje ukazatel D. Je doporučeno, že aktiva společnosti by se během roku měla obrátit alespoň jednou. V průměru za sledované období dosahoval obrát aktiv hodnoty 0,8 za rok. Společnost tedy z jedné koruny držených aktiv není schopna produkovat ani jednu korunu tržeb.

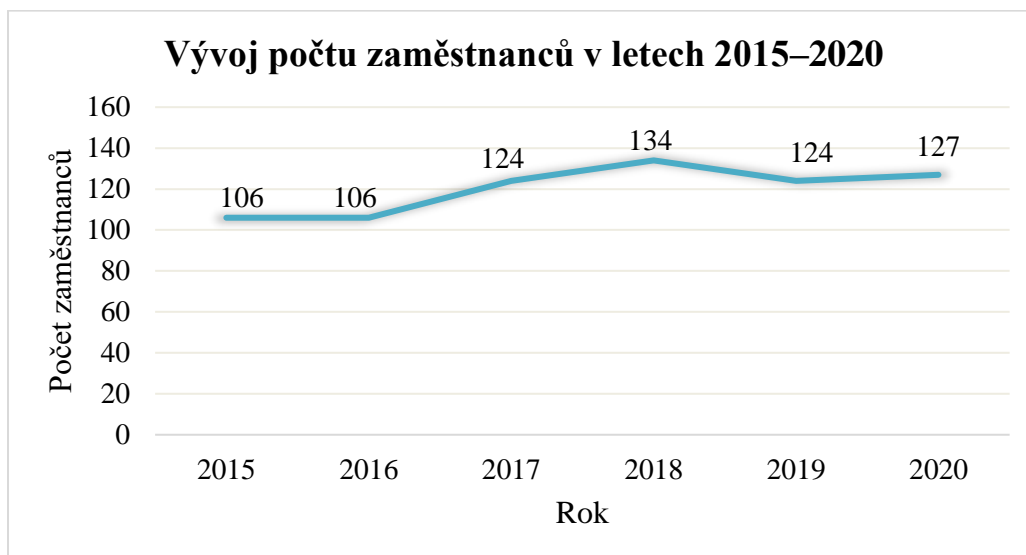
Posledním ukazatelem je běžná likvidita, která vyjadřuje schopnost společnosti uspokojit pohledávky věřitelů přeměnou svých aktiv na hotovost. V prvních dvou sledovaných letech se hodnota ukazatele pohybovala nad doporučenými hodnotami 1,8–2,5 (6, s. 177). V dalších letech jsou hodnoty likvidity velmi nízké z důvodu nárůstu krátkodobých závazků.

V průběhu sledovaného období měly hodnoty indexu IN05 společnosti XY, s. r. o. kolísavou tendenci. Do roku 2016 měla společnost dobrou finanční situaci. Výsledky dalších let ovlivnila investice do nové výrobní haly. V roce 2017 a 2018 hodnota indexu spadla pod hranici 0,9, společnost tedy byla ohrožena finančním bankrotem. Záporný index v roce 2019 způsobila ztráta, které společnost dosáhla. Od tohoto roku hodnota indexu roste a v roce 2020 se dostává do šedé zóny. Lze očekávat, že hodnoty indexu budou stále narůstat a společnost se dostane zpět do uspokojivé finanční situace.

Co se týče ekonomické situace společnosti, lze konstatovat, že společnosti se podařilo ustát velký výkyv výsledku hospodaření. Od značné investice do nové výrobní haly vykazuje společnost kladný hospodářský výsledek, o který bude usilovat i v dalších letech. Společnost má k uvolnění k dispozici volné prostředky na systém odměňování. Z řízeného rozhovoru s vedením společnosti vyplývá, že se nebrání rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů, pokud to zvýší spokojenost a loajalitu zaměstnanců (39).

2.4.4 Hledisko zaměstnanců

V této části práce jsou představeni zaměstnanci společnosti XY, s. r. o. V následujícím grafu je zachycen vývoj počtu zaměstnanců od roku 2015 do roku 2020. Čísla v grafu jsou průměrným přepočteným počtem zaměstnanců za daný rok.



Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015–2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40, 42, 43, 44, 45, 46)

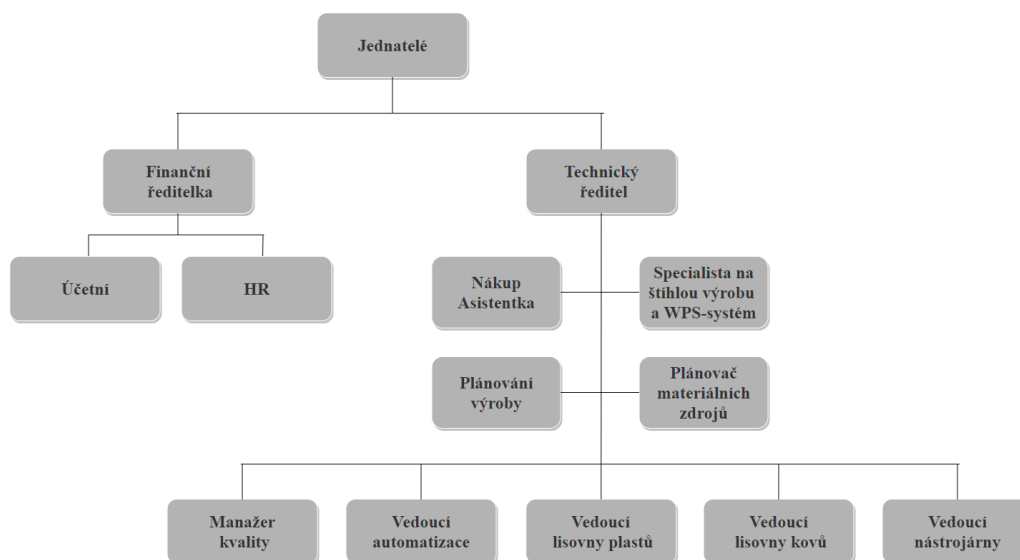
Ve sledovaném období byl do roku 2016 počet zaměstnanců konstantní. V tomto roce učinilo vedení společnosti strategické rozhodnutí, že v roce 2017 dojde k vybudování nové výrobní haly v hodnotě 3 miliony €. To přineslo výrazné rozšíření výrobní kapacity společnosti, a proto vzrostl počet zaměstnanců na číslo 124, což představuje téměř 17% nárůst oproti předešlému roku. I v roce 2018 byla navýšena kapacita výroby díky rozšíření strojního vybavení společnosti, a tak se počet zaměstnanců vyšplhal o 8 % na 134 pracovníků. Rok 2019 přinesl snížení počtu pracovníků o 10 osob. Počet zaměstnanců se tak dostal na úroveň roku 2017. Pokles pracovníků byl zapříčiněn zvýšenou nespokojeností zaměstnanců, kteří se cítili nedocenění za svoji loajálnost. Od tohoto roku se plán počtu zaměstnanců, který je nastaven na 134 osob, nedaří naplnit. V posledním sledovaném roce, tedy roce 2020, byli přijati 3 zaměstnanci, díky kterým se počet skutečných zaměstnanců přiblížil plánu.

Zaměstnanci společnosti jsou dle vykonávaného druhu práce rozděleni do 6 středisek, přičemž za každé středisko odpovídá jeho vedoucí. Počet zaměstnanců k 31. 12. 2020 v jednotlivých střediscích zobrazuje následující graf (34).



Graf č. 2: Počet zaměstnanců v jednotlivých střediscích společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 34)

Pro každého zaměstnance je v organizační struktuře společnosti přesně určené místo, pro které jsou formulovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Společnost XY, s. r. o. má poměrně decentralizovanou organizační strukturu, která vykazuje prvky liniově štábní struktury. Vzhledem k předmětu podnikání není organizační diagram složitě rozvětvený (34). Na následujícím obrázku je zachyceno hierarchické uspořádání jednotlivých útvarů společnosti a jejich vzájemných vztahů.



Obrázek č. 7: Organizační struktura vybrané společnosti
(Zdroj: 35)

Společnost má 3 jednatele. Prokuristy společnosti jsou finanční ředitelka a technický ředitel, kteří zastupují společnost vždy společně. Oba ředitelé ve společnosti působí od samotného založení a jsou její nedílnou součástí. Finanční ředitelka má na starost

ekonomickou oblast společnosti. Spolu s účetními a personalistkou tvoří administrativní středisko společnosti (34).

Technický ředitel se stará o oblast produkce, která je rozdělena do zbylých pěti středisek pokrývajících předmět podnikání společnosti. Ředitel deleguje některé své pravomoci na vedoucí pracovníky těchto středisek:

- kontrola kvality – manažer kvality,
- automatizace – vedoucí automatizace,
- lisovna kovů – vedoucí lisovny kovů,
- lisovna plastů – vedoucí lisovny plastů,
- nástrojárna – vedoucí nástrojárny (34).

Podporu řídicích činností zajišťují štábní útvary. Štábní skupinu tvoří asistentka ředitele a nákupčí, specialista na štíhlou výrobu a WPS-systém, oddělení plánování výroby a globální plánovač materiálních zdrojů (34).

Každý pracovník má stanovenou oblast rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti, která je zaznamenána v popisu pracovních míst. Všechny pracovní pozice mají určitou náplň práce (47). Popisy pracovních činností jsou následující:

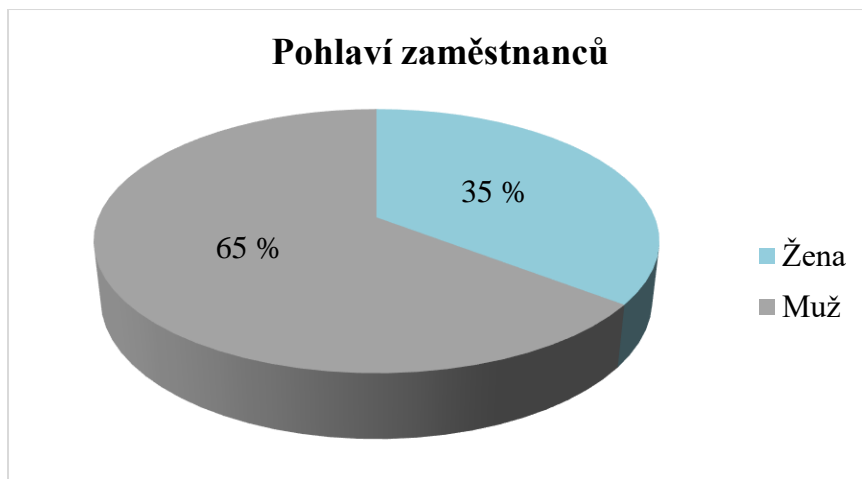
- **Finanční ředitelka** se stará o oblast financí společnosti. Je odpovědná za finanční controlling, účetnictví a lidské zdroje. Zajišťuje efektivnost hospodaření společnosti. Provádí výpočet mezd zaměstnanců a vede mzdovou evidenci. Spolu s technickým ředitelem jsou prokuristy společnosti a zastupují ji vždy společně (47).
- **Technický ředitel** má na starost oblast produkce společnosti. Zodpovídá za výrobní proces, provozuschopnost výrobních zařízení a technologický rozvoj. Zabezpečuje efektivnost stávající výroby a produktivity práce. Řídí, koordinuje a kontroluje výsledky práce svěřených středisek (47).
- **Účetní** kontroluje náležitosti účetních dokladů a provádí účetní operace v rámci podvojného účetnictví. Zajišťuje fakturaci v účetní jednotce. Tvoří měsíční statistiky pro Český statistický úřad, CMR listy pro dopravní společnost a dokumenty pro celní správu. Má na starost veškerou administrativní agendu (47).

- **HR** zabezpečuje personální agendu ve společnosti. Přípravuje inzerci volných pracovních míst, komunikuje s žadateli a provádí nábor zaměstnanců. Vyřizuje individuální personální požadavky zaměstnanců (47).
- **Asistentka a nákupčí** pomáhá ředitelům s organizačními činnostmi a plní funkci nákupčí. Vytváří poptávky, vybírá dodavatele, vystavuje objednávky a provádí kontrolu dodržování smluvených podmínek (47).
- **Specialista na štíhlou výrobu a WPS-systém** se stará o redukci plýtvání ve výrobě aplikací metod a principů štíhlé výroby. Optimalizuje výrobní procesy a postupy pracovních činností. Vyhledává příležitosti ke zvýšení efektivity výroby (47).
- **Plánovač výroby** plánuje a zajišťuje logistické procesy uvnitř organizace a transport materiálu. Na základě připravených podkladů sestavuje dílčí části plánů výroby. Zabezpečuje inventury skladových zásob a zpracovává interní objednávky (47).
- **Plánovač materiálních zdrojů** řídí tok materiálu výrobním procesem. Plánuje a provádí objednávky materiálu. Komunikuje s dodavateli a sleduje dodávky materiálu dle požadavků výroby. Optimalizuje skladové zásoby (47).
- **Manažer kvality** řídí středisko kontroly kvality a zodpovídá za kvalitu především na středisku lisovny plastů a lisovny kovů. Rozvíjí systém kvality dle norem ISO a oborových standardů, vytváří interní směrnice a normy kvality a zajišťuje jejich dodržování (47).
- **Vedoucí střediska** vede své oddělení. Organizuje práci, řídí zaměstnance střediska, zajišťuje dodržování pracovního řádu a zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (47).

Zaměstnance společnosti je možné rozdělit podle různých hledisek. Na základě personálních údajů vybrané společnosti jsou zaměstnanci klasifikováni dle pohlaví, věku, vzdělání, délky trvání pracovního poměru v organizaci či typu pracovního poměru. Provedena je také analýza nemocnosti a fluktuace zaměstnanců a provozních poměrových ukazatelů. Údaje o přáních a potřebách zaměstnanců jsou obsaženy v samostatné kapitole 2.2.

Pohlaví zaměstnanců

Z celkového počtu 127 zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno 82 mužů a 45 žen. Pracovníci mužského pohlaví představují téměř dvě třetiny všech zaměstnanců. Nejvíce žen pracuje na středisku administrativy a na lisovně plastů (34).



Graf č. 3: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 34)

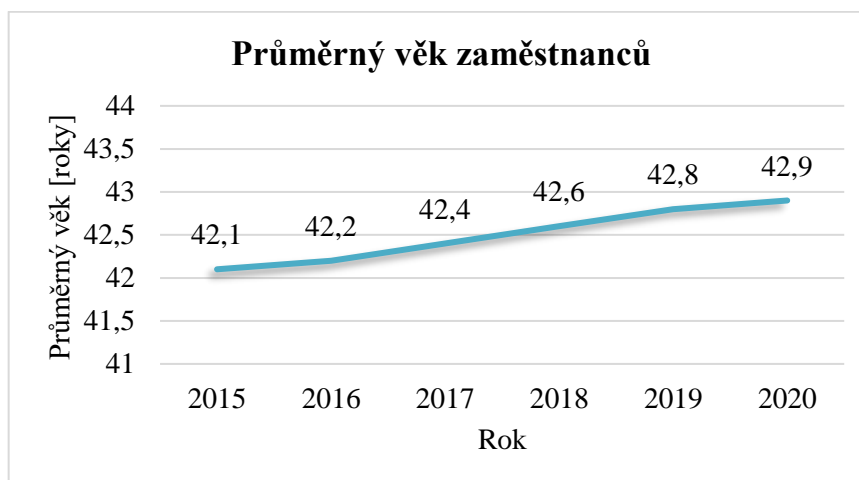
Věk zaměstnanců

Věkové rozmezí zaměstnanců společnosti je možné vidět v následující tabulce. Největší zastoupení ve společnosti mají zaměstnanci ve věku 41–50 let, konkrétně 31 %. Jedná se o 39 pracovníků. Čtvrtině zaměstnanců je mezi 31–40 roky a pětina 21–30 let. Ve společnosti pracují pouze čtyři zaměstnanci, kterým je méně než 20 let. Pracovníků ve věkovém rozmezí 51–60 let je v organizaci zaměstnaných 15 %, to znamená 19 osob. Zaměstnanců, kteří jsou starší než 60 let, je ve společnosti pouze 8. Z tabulky je patrné, že polovině zaměstnanců je více než 41 let (34).

Tabulka č. 8: Rozdělení zaměstnanců dle věku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 34)

| Věkové rozmezí | Počet zaměstnanců | Procentuální vyjádření |
|-----------------|-------------------|------------------------|
| Méně jak 20 let | 4 | 3 % |
| 21–30 let | 25 | 20 % |
| 31–40 let | 32 | 25 % |
| 41–50 let | 39 | 31 % |
| 51–60 let | 19 | 15 % |
| Více jak 60 let | 8 | 6 % |

V následujícím grafu je možné vidět průměrný věk zaměstnanců vybrané společnosti v jednotlivých letech. V roce 2020 bylo zaměstnancům v průměru 42,9 let (34). Ve společnosti převládá starší kolektiv.



Graf č. 4: Průměrný věk zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 34)

Vzdělání zaměstnanců

Polovina zaměstnanců společnosti, konkrétně 64 osob, má střední odborné vzdělání, druhé nejvíce zastoupené vzdělání je středoškolské s maturitou (39 %), základní vzdělání má pouze 8 zaměstnanců, což představuje 6 %. Pět zaměstnanců má vzdělání vysokoškolské a pouze jeden zaměstnanec má vystudovanou vyšší odbornou školu (34).

Tabulka č. 9: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 34)

| Vzdělání | Počet zaměstnanců | Procentuální vyjádření |
|---------------------------|-------------------|------------------------|
| Základní | 8 | 6 % |
| Střední odborné | 64 | 50 % |
| Středoškolské s maturitou | 49 | 39 % |
| Vyšší odborné | 1 | 1 % |
| Vysokoškolské | 5 | 4 % |

Délka pracovního poměru zaměstnanců

Jak lze vidět v následující tabulce, nejvíce zaměstnanců pracuje v organizaci 1–2 roky. Jedná se o 35 osob. Polovina zaměstnanců je ve společnosti zaměstnaná více jak 6 let. Polovina z nich dokonce více jak 10 let. Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci pracující

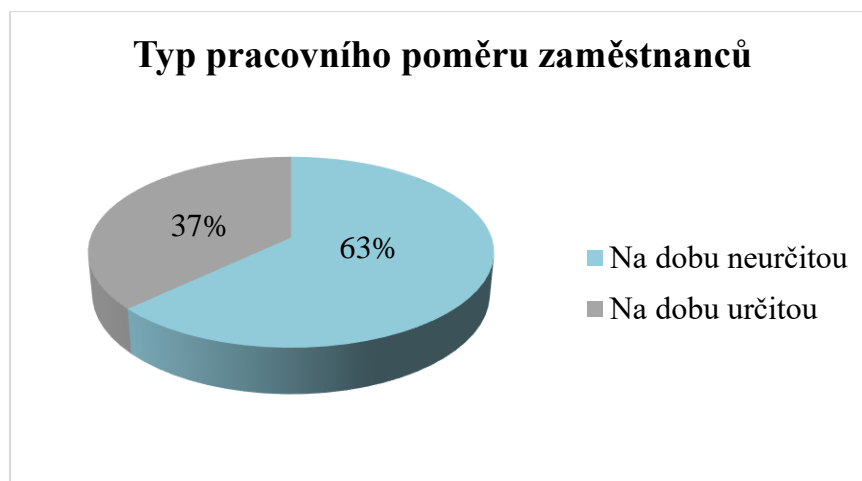
u zaměstnavatele 3–5 let (8 %). Osmnáct zaměstnanců je ve společnosti méně jak 1 rok (34).

Tabulka č. 10: Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 34)

| Časové rozmezí | Počet zaměstnanců | Procentuální vyjádření |
|-----------------|-------------------|------------------------|
| Méně jak 1 rok | 18 | 14 % |
| 1–2 roky | 35 | 28 % |
| 3–5 let | 10 | 8 % |
| 6–10 let | 32 | 25 % |
| Více jak 10 let | 32 | 25 % |

Typ pracovního poměru

Ve společnosti je využíváno několik forem pracovněprávních vztahů. Stálí zaměstnanci jsou zaměstnáváni na základě pracovního poměru na dobu určitou nebo neurčitou. Pracovní poměr na dobu určitou je využíván zejména pro práce dělnické povahy. V roce 2020 mělo ze 127 zaměstnanců zaměstnaných na základě pracovního poměru 80 zaměstnanců pracovní poměr na dobu neurčitou, což představuje téměř 63 % stálých pracovníků (34).



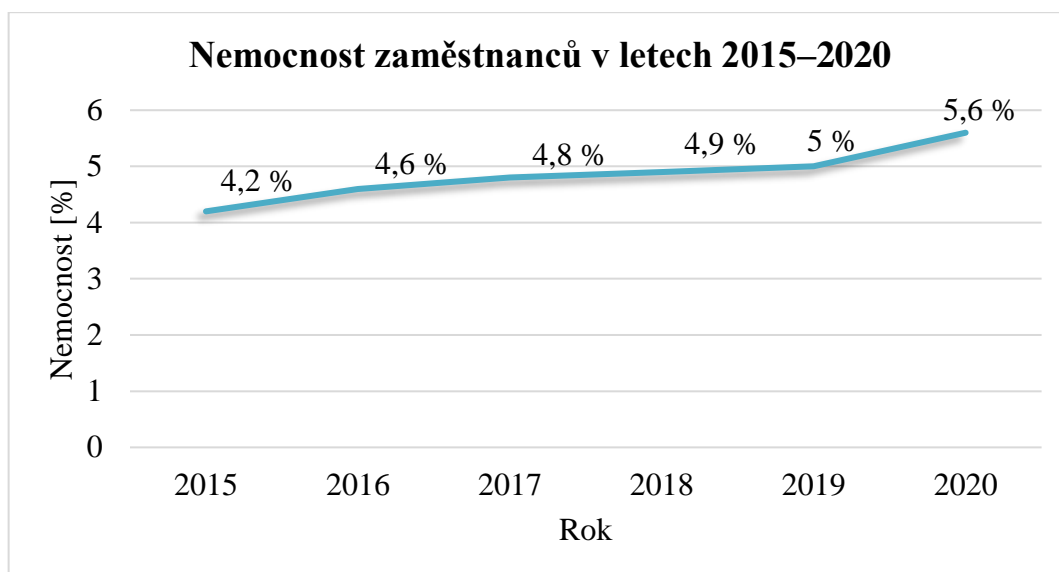
Graf č. 5: Rozdělení zaměstnanců dle typu pracovního poměru
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 34)

Studenti či starobní důchodci jsou zaměstnáváni na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr zejména v letních měsících nebo v průběhu roku při nemoci některého zaměstnance. V roce 2020 bylo uzavřeno 13 dohod o provedení práce a 4 dohody o pracovní činnosti (34).

Nemocnost zaměstnanců

Dočasnou pracovní neschopností se rozumí stav člověka, který kvůli zdraví nebo jinému zákonem stanovenému důvodu neumožňuje zaměstnanci vykonávat dosavadní činnost, případně plnit povinnosti uchazeče o zaměstnání dle zvláštního právního předpisu (48).

Společnost pro každý rok stanovuje průměrné procento pracovní neschopnosti, které vyjadřuje podíl celkové délky pracovní neschopnosti na kalendářním fondu času nemocensky pojištěných osob v daném období v procentech. Jedná se o procento zaměstnanců, kteří v průměru denně chybí na svých pracovištích z důvodu pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz. Nemocnost zaměstnanců od roku 2015 zobrazuje následující graf. Hodnoty jsou uvedeny k 1. pololetí daného roku. Procento pracovní neschopnosti zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. bylo mezi roky 2015 a 2020 v průměru téměř 5 %. Ve sledovaném období měla nemocnost zaměstnanců rostoucí trend. Nejvyšší nárůst nastal v roce 2020, kdy se nemocnost zaměstnanců společnosti navýšila o 0,6 %. Růst nemocnosti způsobila zejména pandemie koronaviru (34).



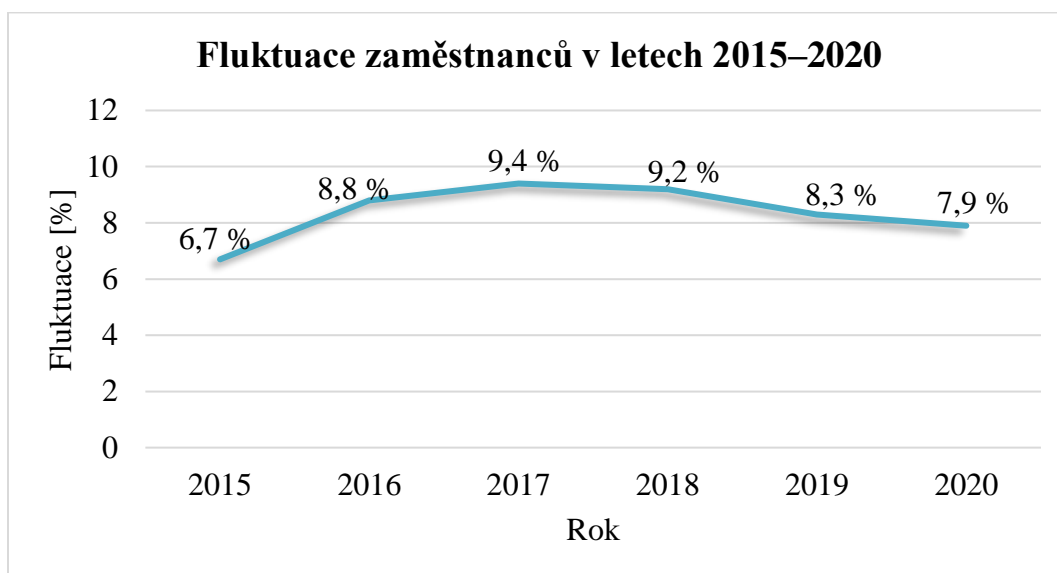
Graf č. 6: Nemocnost zaměstnanců k 1. pololetí let 2015–2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 34)

Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace je chápána jako odchod zaměstnance ze společnosti ze subjektivních příčin nehledě na to, zda jeho místo bude v budoucnu obsazeno. Obecně se má za to, že je negativním faktorem. Má však i své přínosy, které jsou důležitou součástí rozvoje každé společnosti (22), (49, s. 13–14).

Průměrná fluktuace zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. ve sledovaném období činila 8,4 %. Nejvyšších hodnot dosáhla v roce 2017. Od tohoto roku začala fluktuace klesat a v roce 2020 se již dostala na hodnotu 7,9 %. Mezi nejčastější důvody ukončení pracovního poměru zaměstnanců patřily odchod do starobního důchodu a odchod do jiného zaměstnání (34). Fluktuace v dané společnosti od roku 2015 do roku 2020 je vyobrazena v následujícím grafu.



Graf č. 7: Fluktuace zaměstnanců v letech 2015–2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 34)

Provozní poměrové ukazatele

V následující části jsou vypočteny hodnoty provozních poměrových ukazatelů a zobrazen jejich vývoj za sledované období. Jako první je zachycena produktivita práce z výkonů a mzdová produktivita společnosti XY, s. r. o. v letech 2015–2020. Hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou ovlivněny zejména měnícím se počtem zaměstnanců a kolísáním nákladů z důvodů rozsáhlé investice do nové výrobní haly.

Výkon na jednoho zaměstnance zachycuje ukazatel produktivity práce z výkonů. Jedná se o výši výnosů na jednoho zaměstnance za daný rok. U tohoto ukazatele došlo v roce 2017 k nárůstu o 9,06 %. V dalším roce nastal meziroční pokles o 8,34 %. Od roku 2019 produktivita práce z výkonů roste a v posledním sledovaném roce dosáhla 1 414,78 tis. Kč.

Mzdová produktivita vyjadřuje podíl tržeb na 1 Kč mzdových nákladů. Stejně jako u předešlého ukazatele lze vidět kolísavý trend. Nejvyšší nárůst

byl zaznamenán v roce 2019, kdy mzdová produktivita vzrostla o téměř 21 %. Od tohoto roku došlo k 7,38% poklesu.

Tabulka č. 11: Ukazatel produktivita práce z výkonů a mzdová produktivita
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40, 42, 43, 44, 45, 46)

| Rok | Produktivita práce z výkonů | | Mzdová produktivita | |
|------|-----------------------------|---------|---------------------|---------|
| | v tis. Kč | % změna | v Kč | % změna |
| 2015 | 1 238,75 | 0,00 | 3,13 | 0,00 |
| 2016 | 1 225,69 | -1,05 | 2,96 | -5,43 |
| 2017 | 1 336,72 | 9,06 | 3,03 | 2,36 |
| 2018 | 1 225,29 | -8,34 | 2,69 | -11,22 |
| 2019 | 1 414,76 | 15,46 | 3,25 | 20,82 |
| 2020 | 1 414,78 | 0,01 | 3,01 | -7,38 |

Další tabulka zobrazuje mzdovou rentabilitu a čistý zisk na jednoho zaměstnance společnosti XY, s. r. o. v letech 2015–2020. Hodnoty obou ukazatelů ve sledovaném období ovlivnil zejména měnící se počet zaměstnanců a kolísavý výsledek hospodaření společnosti, který zapříčinila již zmíněná rozsáhlá investice.

Poměr výsledku hospodaření za účetní období a mzdových nákladů vyjadřuje mzdová rentabilita, která ve sledovaném období měla kolísavou tendenci. Nejvyšších hodnot dosáhla v roce 2015 a 2017. Výrazný pokles v roce 2018 zapříčinil záporný hospodářský výsledek. V roce 2019 však hodnota ukazatele narostla na kladnou hodnotu, na které se držela i v posledním sledovaném roce.

Čistý zisk na jednoho zaměstnance je poměrem výsledku hospodaření za účetní období a počtu zaměstnanců společnosti. Nejvíce zisku na jednoho zaměstnance připadalo v roce 2017, konkrétně 43,73 tis. Kč. Stejně jako u předešlého ukazatele je záporná hodnota v roce 2018 způsobena záporným výsledkem hospodaření společnosti. Od tohoto roku se však ukazatel drží v kladných hodnotách. V roce 2020 představoval čistý zisk na jednoho pracovníka 24,84 tis. Kč.

Tabulka č. 12: Ukazatel mzdová rentabilita a čistý zisk na jednoho pracovníka
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40, 42, 43, 44, 45, 46)

| Rok | Mzdová rentabilita | | Čistý zisk na 1 pracovníka | |
|------|--------------------|---------|----------------------------|----------|
| | v Kč | % změna | v tis. Kč | % změna |
| 2015 | 0,14 | 0,00 | 43,17 | 0,00 |
| 2016 | 0,01 | 92,86 | 3,32 | -92,31 |
| 2017 | 0,13 | 1200,00 | 43,73 | 1 217,17 |
| 2018 | -0,24 | 284,62 | -89,63 | 304,96 |
| 2019 | 0,07 | 129,17 | 26,65 | 129,73 |
| 2020 | 0,07 | 0,00 | 24,84 | 6,79 |

2.4.5 Kultura společnosti

Kulturu společnosti představují nejen sdílené hodnoty a postoje vedení společnosti, ale i styl, jakým jsou zaměstnanci vedeni. Společnost XY, s. r. o. má jasně definované vize, kterých by chtěla dosáhnout. Sdílené hodnoty společnosti jsou dány jejím posláním uspokojovat požadavky zákazníků. Společnost se chce do povědomí zákazníků zapsat jako výhodný dodavatel přesných náhradních dílů, nástrojů a forem v celosvětové síti nástrojařských společností podílející se na průmyslové automatizaci. Zaměřuje se na profesionální přístup k obchodním partnerům i zákazníkům, flexibilitu, spolehlivost a šetrný přístup k životnímu prostředí. Velký důraz je kladen na kvalitu, proto jsou využívány stroje špičkové kvality umožňující precizní výrobu s vysokou přesností. Strojový park společnosti je postupně doplňován o strojní zařízení a lisy zajišťující nejmodernější výrobní technologie. Sdílené hodnoty jsou směrem k zaměstnancům komunikovány na pravidelných pohovorech vedení se zaměstnanci (34).

Firemní kultura společnosti zahrnuje pracovní oblečení, logo a firemní barvy tmavě šedá a oranžová. Pro naplnění vizí společnosti je důležité vhodné pracovní prostředí, dostatek kvalifikovaných zaměstnanců a dobré vztahy na pracovišti. Aby se předcházelo sporům mezi zaměstnanci, jsou pro každého zaměstnance definovány kompetence, odpovědnost a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Spokojenost zaměstnanců se společnost snaží udržovat nejen nabídkou zaměstnaneckých benefitů, ale i osobním ohodnocením, prémie a dalšími odměnami (34).

Ve společnosti je uplatňována kombinace autoritativního a demokratického stylu vedení zaměstnanců. Rozhodování probíhá na nejvyšší úrovni organizační struktury a mají ho na starosti technický ředitel spolu s finanční ředitelkou. Ti se pravidelně účastní porad s vedoucími zaměstnanci jednotlivých středisek, od kterých získávají důležité údaje potřebné pro své rozhodování. Vedoucím středisek jsou rovněž předávány informace týkající se pracovní náplně a vedení podřízených pracovníků. V tomto případě se jedná o demokratický styl vedení pracovníků, kdy nadřízení spolupracují s podřízenými. Na poradách jsou konzultovány nápady a podněty, jak zakázku uskutečnit v daném termínu a nejvyšší možné kvalitě. Vedoucí jednotlivých středisek mají možnost o dané problematice diskutovat a zapojit se do rozhodovacího procesu. Komunikace probíhá oběma směry. Odpovědnost za výsledky zůstává na ředitelích společnosti. Styl vedení zaměstnanců jednotlivých středisek je spíše autoritativní. Vedoucí daného střediska přiřazuje podřízeným jasně stanovené úkoly, komunikace je uskutečňována zejména shora dolů. Podřízení mají málo prostoru pro vlastní iniciativu, není zde prostor pro jejich názory. Kompetentní pro rozhodování je pouze vedoucí daného střediska, který za svá rozhodnutí nese plnou odpovědnost (34).

2.4.6 Shrnutí analýzy vlivů vnitřních faktorů

V následující části je provedeno shrnutí analyzovaných vlivů vnitřních faktorů.

Podnikání společnosti

Fakt, že společnost působí v odvětví strojírenství a většina pracovních pozic je výrobního charakteru, ovlivňuje typ lidí, které zaměstnává. Ve společnosti převažují zaměstnanci mužského pohlaví nad ženami. Nejčastějším vzděláním zaměstnanců je střední odborné vzdělání a středoškolské vzdělání s maturitou, které je odpovídající pro výkon jejich pracovních činností. Práce ve výrobě vyžaduje technické dovednosti a manuálně zručné zaměstnance. Mezi vlastnosti zaměstnanců patří přesnost a rychlost při práci.

Strategie společnosti

V oblasti strategie bylo zjištěno, že vybraná společnost má jasně definované strategie na všech úrovních a jsou zhotoveny v písemné podobě v interních dokumentech společnosti. Směrem k zaměstnancům jsou komunikovány na pravidelných pohovorech vedení společnosti se zaměstnanci.

Ekonomická situace společnosti

Ekonomickou situaci společnosti v posledních letech značně ovlivnila investice do nové výrobní haly, která způsobila, že se společnost v roce 2018 dostala do ztráty. Velký výkyv výsledku hospodaření se společnosti podařilo ustát. Od značné investice vykazuje společnost kladný hospodářský výsledek, díky kterému má k dispozici volné finanční prostředky na systém odměňování.

Hledisko zaměstnanců

Vybraná společnost v současné době zaměstnává 127 zaměstnanců. Od roku 2019 se potýká s nedostatečným počtem zaměstnanců, kdy postrádá 7 pracovníků. Pro každého zaměstnance je v organizační struktuře společnosti přesně určené místo, pro které jsou formulovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti, rozhodovací pravomoci a odpovědnost. Struktura zaměstnanců odpovídá zaměření podnikatelské činnosti společnosti. O zaměstnancích společnosti byly zjištěny následující informace:

- 65 % zaměstnanců je mužského pohlaví,
- 52 % zaměstnanců je starších 41 let,
- průměrný věk zaměstnanců je 42,9 let,
- 50 % zaměstnanců má střední odborné vzdělání,
- 39 % zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou,
- 50 % zaměstnanců ve společnosti pracuje více jak 6 let a 25 % více jak 10 let,
- 63 % zaměstnanců má pracovní poměr na dobu neurčitou.

Nemocnost zaměstnanců je za posledních šest let v průměru 5 % a fluktuace zaměstnanců 8,4 %. Produktivita práce z výkonů zaměstnanců má v posledních 3 letech rostoucí trend. V roce 2020 představoval čistý zisk na jednoho pracovníka téměř 25 tis. Kč. Prání a potřeby zaměstnanců jsou zpracovány v samostatné kapitole 2.2.

Kultura společnosti

Kulturu společnosti představují nejen sdílené hodnoty a postoje vedení společnosti, ale i styl, jakým jsou zaměstnanci vedeni. Sdílené hodnoty společnosti jsou definovány a směrem k zaměstnancům jsou komunikovány na pravidelných pohovorech vedení se zaměstnanci. Ve společnosti je uplatňována kombinace autoritativního a demokratického stylu vedení zaměstnanců podle potřeb organizace, kdy komunikace probíhá oběma směry nebo shora dolů.

Následující část obsahuje shrnutí výstupů analýzy vlivů vnitřních faktorů na systém odměňování zaměstnanců rozdělené na pozitivní a negativní zjištění.

Pozitivní zjištění:

- definovaná strategie společnosti,
- typ zaměstnanců odpovídá charakteru podnikání,
- volné prostředky na systém odměňování,
- jasně stanovená organizační struktura,
- formulace vztahů nadřízenosti a podřízenosti, pravomocí a odpovědnosti pro každé pracovní místo,
- odpovídající vzdělání zaměstnanců,
- 25 % zaměstnanců ve společnosti zaměstnáno více než 10 let,
- nižší fluktuace zaměstnanců,
- rostoucí produktivita práce z výkonů v posledních letech,
- definované sdílené hodnoty,
- kombinace autoritativního a demokratického stylu vedení.

Negativní zjištění:

- nedostatečný počet zaměstnanců,
- více než polovina zaměstnanců starších 41 let,
- průměrný věk zaměstnanců 42,9 let,
- vyšší nemocnost zaměstnanců,
- kolísavý ukazatel mzdové produktivity,
- kolísavá výše čistého zisku na pracovníka.

2.5 Analýza vlivů vnějších faktorů na systém odměňování

Kromě vnitřních vlivů působí na systém odměňování také vlivy vnějšího prostředí. Přiblíženy budou demografické faktory, aktuální situace na trhu práce, tržní mzdové sazby, systém odměňování u konkurenčních společností a legislativní faktory. Kapitola je zaměřena na Českou republiku a dále na Pardubický kraj, ve kterém vybraná společnost sídlí a vyhledává i své zaměstnance (34). V případě, že hodnoty za rok 2020 nebyly k dispozici, jsou uvedeny hodnoty do roku 2019.

2.5.1 Demografické faktory

V této části je zobrazen vývoj populace, pohlaví obyvatelstva, jeho věková struktura a stupeň vzdělání v České republice.

Obyvatelstvo

Následující tabulka zobrazuje základní charakteristiky obyvatelstva České republiky od roku 2015. Jednotlivé údaje v tabulce jsou průměrnou hodnotou za daný rok. Celkový počet obyvatel má rostoucí tendenci. Co se týče pohlaví, ve sledovaném období mírně převažují ženy. V posledních letech dochází k poklesu počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva. Z počtu obyvatel ve věku 15 a více let představuje ekonomicky aktivní obyvatelstvo asi 60 %.

Tabulka č. 13: Vývoj počtu obyvatelstva České republiky v tis. Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 50, 51, 52)

| Obyvatelstvo [tis. osob] | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Počet obyvatel v ČR | 10 554 | 10 579 | 10 610 | 10 650 | 10 694 | 10 702 |
| z toho muži | 5 186 | 5 200 | 5 220 | 5 244 | 5 272 | 5 275 |
| z toho ženy | 5 368 | 5 378 | 5 390 | 5 406 | 5 422 | 5 427 |
| Počet obyvatel 15 a více let | 8 936 | 8 929 | 8 929 | 8 942 | 8 964 | 8 986 |
| z toho ekonomicky aktivní | 5 310 | 5 350 | 5 377 | 5 415 | 5 412 | 5 372 |
| z toho ekonomicky aktivní [%] | 59,4 | 59,9 | 60,2 | 60,6 | 60,4 | 59,8 |

Pardubický kraj se řadí mezi kraje s nejnižším počtem obyvatel v ČR. Obyvatelé daného kraje tvoří necelých 5 % celkového počtu obyvatel (52).

Věková struktura

V následující tabulce je zachycen vývoj obyvatelstva České republiky dle věku v letech 2015–2020. Hodnoty jsou uvedeny v tisících a k poslednímu dni daného roku. Je zřejmé, že počet obyvatel ve věku 15–64 let, tedy nejvíce ekonomicky aktivních osob, ve sledovaném období klesal. Za dané období se jedná o 2,5% snížení. Počet obyvatel ostatních věkových kategorií rostl. Z tabulky je možné si povšimnout, že se nejrychleji zvyšuje počet obyvatel ve věku 65 a více let. V roce 2020 došlo k meziročnímu nárůstu obyvatel této věkové skupiny o 1,3 % oproti roku 2019. Každým rokem také dochází ke zvýšení průměrného věku obyvatel o 0,1 až 0,2 let.

Tabulka č. 14: Vývoj počtu obyvatelstva České republiky dle věku v tis. Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 53)

| Věkové rozmezí | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 0–14 let | 1 623,7 | 1 647,3 | 1 670,7 | 1 693,0 | 1 710,2 | 1 719,7 |
| 15–64 let | 6 997,7 | 6 942,6 | 6 899,2 | 6 870,1 | 6 852,1 | 6 823,7 |
| 65 a více let | 1 932,4 | 1 988,9 | 2 040,2 | 2 086,6 | 2 131,6 | 2 158,3 |
| Průměrný věk v ČR | 41,9 let | 42,0 let | 42,2 let | 42,3 let | 42,5 let | 42,6 let |
| v Pardubickém kraji | 41,9 let | 42,1 let | 42,3 let | 42,4 let | 42,6 let | 42,7 let |

Průměrný věk obyvatel Pardubického kraje se ve sledovaném období pohyboval těsně nad úrovní průměrného věku obyvatelstva České republiky (53).

Stupeň vzdělání

Vývoj vzdělání obyvatelstva České republiky ve věku 15 a více let v období 2015–2019 je zobrazen v následující tabulce. Hodnoty jsou uvedeny v tisících a vždy k poslednímu dni daného roku. Jak je možné vidět v tabulce, do roku 2016 mělo největší podíl na vzdělání střední vzdělání bez maturity. Od té doby je nejčastějším vzděláním v České republice střední s maturitou. Oproti těmto stupňům vzdělání je počet obyvatel se základním vzděláním a bez vzdělání současně s vysokoškolskými vzdělanými osobami poloviční.

Tabulka č. 15: Vývoj počtu obyvatelstva České republiky dle stupně vzdělání v tis. Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 54)

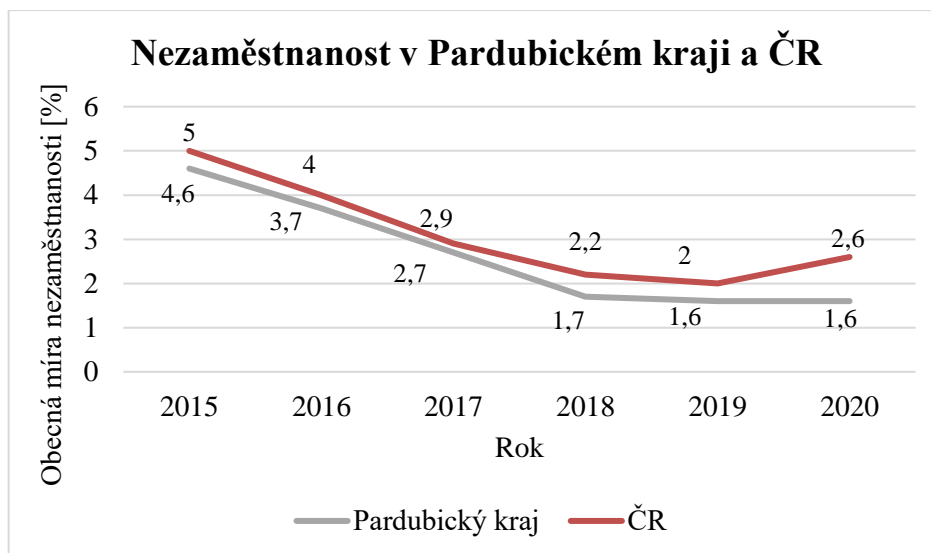
| Stupeň vzdělání | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Základní a bez vzdělání | 1 269,6 | 1 243,6 | 1 217,4 | 1 220,6 | 1 224,7 |
| Střední bez maturity | 3 046,7 | 3 025,7 | 2 963,5 | 2 913,2 | 2 963,0 |
| Střední s maturitou | 3 030,3 | 3 004,9 | 3 038,5 | 3 075,1 | 3 050,9 |
| Vysokoškolské | 1 587,8 | 1 653,7 | 1 708,2 | 1 730,9 | 1 723,1 |

2.5.2 Aktuální situace na trhu práce

Současná situace na trhu práce je zkoumána z několika hledisek. Je provedena analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti, volných pracovních míst na trhu práce, nabídky a poptávky práce po klíčových pozicích, dočasné pracovní neschopnosti zaměstnanců a fluktuace zaměstnanců.

Zaměstnanost a nezaměstnanost

Důležitým faktorem na trhu práce je nezaměstnanost, která měla v České republice v posledních letech klesající trend. V následujícím grafu je zobrazen vývoj obecné míry nezaměstnanosti v Pardubickém kraji a celé České republiky do roku 2020. Mezi lety 2015 až 2019 poklesla obecná míra nezaměstnanosti ČR o 3 %. Klesající trend nezaměstnanosti byl narušen zejména pandemií, která v roce 2020 vypukla po celém světě. Za rok 2020 obecná míra nezaměstnanosti za celou Českou republiku vzrostla na hodnotu 2,6 %. Obecná míra nezaměstnanosti Pardubického kraje však zůstala v meziročním srovnání na stejné úrovni. Je možné si povšimnout, že Pardubický kraj se řadí mezi kraje s nižší obecnou mírou nezaměstnanosti v ČR. V průměru za sledované období je obecná míra nezaměstnanosti v daném kraji nižší asi o 0,5 % oproti celorepublikové míře nezaměstnanosti.



Graf č. 8: Vývoj nezaměstnanosti v Pardubickém kraji a celé ČR v letech 2015–2020 v %
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 51, 55)

V následující tabulce jsou vyobrazeny základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva v Pardubickém kraji od roku 2015 zjištěné na základě výsledků výběrového šetření pracovních sil, jehož cílem je získávání informací na trhu práce. Je uveden počet ekonomicky aktivní pracovní síly, počet zaměstnaných a nezaměstnaných osob a obecná míra nezaměstnanosti. Uvedené hodnoty jsou vždy průměrem za daný rok. Je možné si povšimnout, že počet pracovní síly ekonomicky aktivních osob měl ve sledovaném období kolísavý trend, avšak počet nezaměstnaných osob se neustále snižoval. Obecná míra nezaměstnanosti měla za dané období klesající tendenci. V roce 2019 dosáhla od roku 1993 historicky nejnižší hodnoty 1,6 %. I přes vypuklou pandemii koronaviru obecná míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji zůstala v roce 2020 v meziročním srovnání na stejné hodnotě.

Tabulka č. 16: Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva v Pardubickém kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 51, 55, 56, 57)

| Rok | Pracovní síla ekonomicky aktivní [tis. osob] | Zaměstnaní [tis. osob] | Nezaměstnaní [tis. osob] | Obecná míra nezaměstnanosti [%] |
|------|--|------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 2015 | 262,7 | 250,7 | 12,0 | 4,6 |
| 2016 | 264,0 | 254,3 | 9,7 | 3,7 |
| 2017 | 261,7 | 254,6 | 7,2 | 2,7 |
| 2018 | 263,1 | 258,6 | 4,5 | 1,7 |
| 2019 | 263,8 | 259,6 | 4,2 | 1,6 |
| 2020 | 260,9 | 256,7 | 4,2 | 1,6 |

Dle údajů Českého statistického úřadu za první čtvrtletí roku 2021 vykazuje Pardubický kraj nadále nejnižší nezaměstnanost v mezikrajském srovnání České republiky. Nejnižší podíl nezaměstnaných osob drží daný kraj již od konce května roku 2020 (58).

Pracovní místa v evidenci úřadu práce

Následující tabulka zachycuje počet nabízených pracovních míst v evidenci úřadu práce, počet uchazečů o zaměstnání a počet osob připadajících na jedno pracovní místo v Pardubickém kraji. Ve sledovaném období docházelo do roku 2018 k výraznému nárůstu volných pracovních míst v kraji. Jejich počet se od roku 2015 zvýšil téměř šestinásobně. Od roku 2018 má počet pracovních míst klesající tendenci. Do vývoje počtu uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce se promítl klesající trend obecné míry nezaměstnanosti. K výraznějšímu navýšení počtu uchazečů o zaměstnání došlo až v roce 2020, což je způsobeno zejména vzniklou pandemií v ČR. V důsledku velmi nízké míry nezaměstnanosti v kraji v posledních letech, neeviduje Český statistický úřad od roku 2017 ani jednoho uchazeče o zaměstnání na jedno pracovní místo.

Tabulka č. 17: Pracovní místa v evidenci ÚP v Pardubickém kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 59)

| Pracovní místa v evidenci ÚP | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Počet volných pracovních míst | 6 168 | 9 687 | 19 953 | 35 590 | 24 582 | 20 563 |
| Počet uchazečů o zaměstnání | 18 075 | 14 407 | 10 152 | 7 914 | 7 930 | 10 219 |
| Počet uchazečů/1 pracovní místo | 2,9 | 1,5 | 0,5 | 0,2 | 0,3 | 0,5 |

Za první čtvrtletí roku 2021 nedošlo v Pardubickém kraji k žádnému nárůstu počtu uchazečů o zaměstnání na jedno pracovní místo. Zatímco v celé České republice připadá k 31. 3. 2021 0,9 uchazeče na jedno pracovní místo, v daném kraji hodnota zůstává na 0,5 (58).

Nabídka a poptávka práce po klíčových pozicích

V následující tabulce je zachycena nabídka pracovní síly (S) a poptávka práce po pracovní síle (D) vybraných klíčových pozic dle klasifikace CZ-ISCO v Pardubickém kraji za roky 2019 až 2021. Vybrány byly pouze ty pozice, které jsou ve společnosti XY, s. r. o. Data jsou zobrazena za měsíc březen, aby byla co nejaktuálnější.

Tabulka č. 18: Nabídka a poptávka po vybraných klíčových pracovních pozicích v Pardubickém kraji v letech 2019–2021

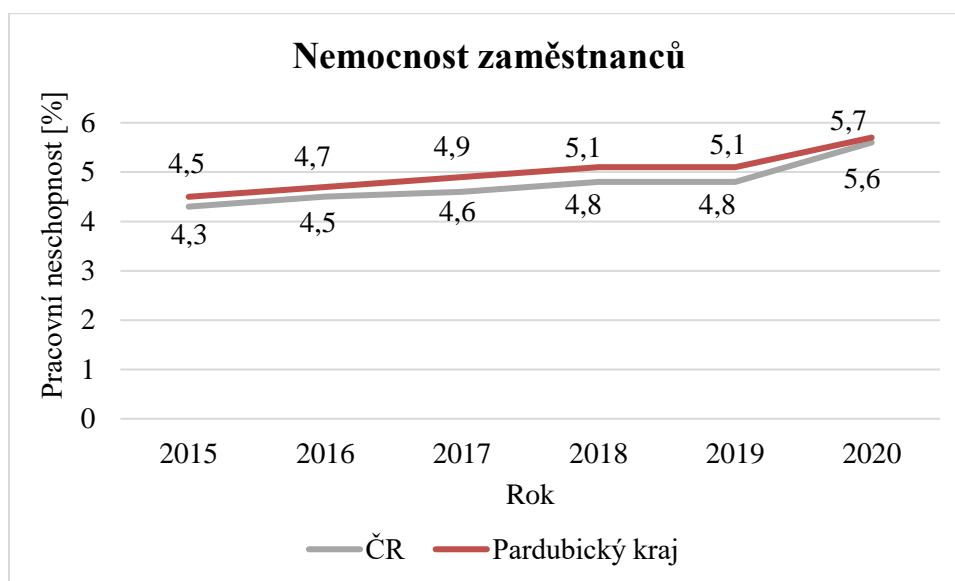
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 60)

| Pracovní pozice | 3/2019 | | 3/2020 | | 3/2021 | |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|
| | S | D | S | D | S | D |
| Řídící pracovník | 100 | 63 | 86 | 62 | 132 | 59 |
| Specialista | 319 | 642 | 358 | 618 | 452 | 538 |
| Technický a odborný pracovník | 479 | 701 | 514 | 785 | 622 | 748 |
| Řemeslník a opravář | 963 | 5 529 | 1 005 | 5 100 | 1 385 | 4 512 |
| Obsluha strojů a zařízení, montér | 909 | 10 019 | 925 | 9 867 | 1 220 | 7 462 |
| Pomocný a nekvalifikovaný pracovník | 2 521 | 13 148 | 2 491 | 7 049 | 3 210 | 4 804 |

Je možné si povšimnout, že na trhu práce v Pardubickém kraji ve sledovaném období u všech vybraných pracovních pozic kromě řídicího pracovníka výrazně převyšuje poptávka nabídku. V březnu roku 2021 bylo na trhu práce nabízeno dvakrát větší množství pracovní síly na pozici řídicího pracovníka, než byla poptávka práce po dané pracovní síle. U všech ostatních pracovních pozic je poptáváno větší množství pracovní síly, než je jí nabízeno. Z uvedených pozic je na tom nejhůře obsluha strojů a zařízení a montér. V březnu roku 2021 poptávka více než šestinásobně převýšila nabídku.

Nemocnost zaměstnanců

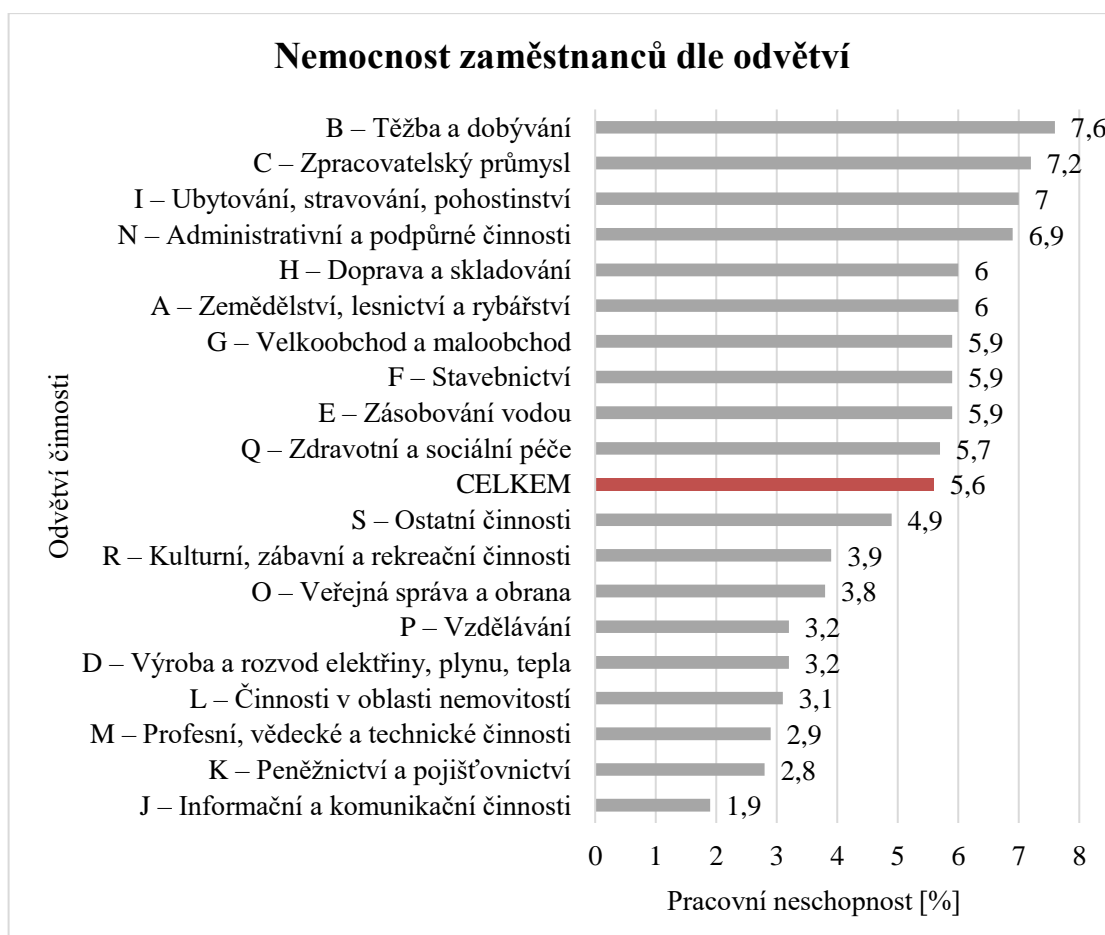
Nejkomplexnější ukazatel pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz zaměstnanců představuje průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti. V následujícím grafu je zachycen vývoj pracovní neschopnosti zaměstnanců za Českou republiku a Pardubický kraj od roku 2015. Uvedené hodnoty ukazatele jsou vždy k prvnímu pololetí daného roku.



Graf č. 9: Nemocnost zaměstnanců k 1. pololetí let 2015–2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 61)

Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti v ČR mělo již od 1. pololetí roku 2015 rostoucí tendenci. Největší meziroční nárůst nastal v roce 2020, kdy došlo ke zvýšení o 0,8 %. Průměrné procento pracovní neschopnosti se tak dostalo na hodnotu 5,6 %. To bylo způsobeno výjimečným růstem případů pracovní neschopnosti a její průměrné doby trvání. Je možné si povšimnout, že se hodnota ukazatele v Pardubickém kraji nachází nad průměrem České republiky asi o 0,2 %. V následujícím grafu je zachyceno průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti k 1. pololetí roku 2020 dle odvětví ekonomických činností klasifikace CZ-NACE.



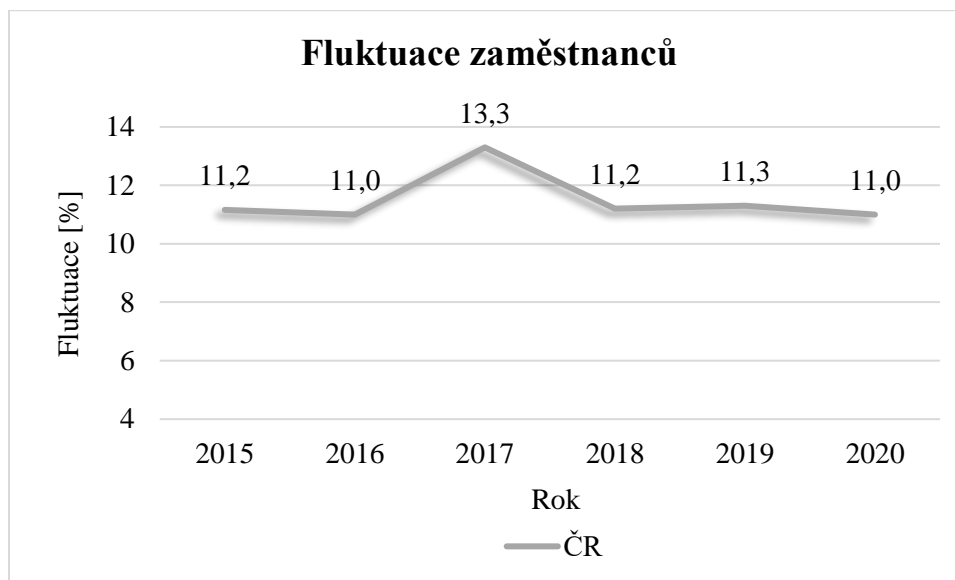
Graf č. 10: Nemocnost zaměstnanců dle odvětví k 1. pololetí 2020

(Zdroj: 61)

Z hlediska odvětvové činnosti je zaznamenáno nejvyšší průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti v odvětví těžby a dobývání, kde bylo denně v pracovní neschopnosti téměř 8 % pojištěnců. Mezi odvětví s nejvyšším podílem dočasné práce neschopných osob patřil i zpracovatelský průmysl, ubytování, stravování a pohostinství a administrativní a podpůrné činnosti. Naopak nejmenší počet zaměstnanců v pracovní neschopnosti byl denně evidován v odvětví informačních a komunikačních činností.

Fluktuace zaměstnanců

Jak moc se ve společnostech mění zaměstnanci, vyjadřuje ukazatel fluktuace. Fluktuace zaměstnanců je poměrem odchozích zaměstnanců vůči celkovému počtu zaměstnanců v dané společnosti (88). V následujícím grafu je zachycena fluktuace zaměstnanců v České republice v letech 2015–2020.



Graf č. 11: Fluktuace zaměstnanců v letech 2015–2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 89)

Ve sledovaném období byla fluktuace zaměstnanců České republiky téměř konstantní. K navýšení fluktuace o 2,3 % došlo v roce 2017. V následujícím roce znovu poklesla téměř na hodnotu z roku 2016. V průměru v daném období byla fluktuace zaměstnanců 11,5 %. V roce 2020 docházelo k největší fluktuaci zaměstnanců zejména v oborech nejvíce postižených pandemií. Jednalo se o telekomunikační, poštovní a doručovací služby, výrobu potravinářských výrobků a oblast hotelnictví a gastronomie (88).

2.5.3 Tržní mzdové sazby

V rámci třetího vnějšího faktoru jsou analyzovány měsíční mzdy dle jejich průměru a jednotlivých pracovních pozic. Dále jsou shrnuty zaměstnavateli nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity a nejvíce oblíbené benefity mezi zaměstnanci.

Průměrná měsíční mzda

Vývoj průměrné hrubé mzdy za měsíc v České republice a Pardubickém kraji od roku 2015 je zachycen v následující tabulce. Měsíční mzda měla ve sledovaném období neustále rostoucí trend a meziroční přírůstky byly na úrovni několika set až tisíců korun. Je možné si všimnout odlišné výše mezd žen oproti mužům. Ženy dosahují asi o 20–25 % nižších mezd než muži. Pardubický kraj se řadí mezi kraje s nejnižšími průměrnými mzdami v celé České republice (62). V tabulce je možné si povšimnout, že v daném kraji dosahují průměrné mzdy zhruba o 10 % menších hodnot, než je celorepublikový průměr. Průměrná mzda v Pardubickém kraji se během sledovaného období vyšplhala na částku 33 940 Kč, což je o 3 687 Kč méně než v průměru v České republice.

Tabulka č. 19: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR a Pardubickém kraji v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 62, 63)

| Rok | Česká republika | | | Pardubický kraj | | |
|------|-----------------|--------|--------|-----------------|--------|--------|
| | Muži | Ženy | CELKEM | Muži | Ženy | CELKEM |
| 2015 | 30 842 | 24 094 | 27 811 | 27 207 | 21 627 | 24 856 |
| 2016 | 32 065 | 25 309 | 29 056 | 28 317 | 22 885 | 26 087 |
| 2017 | 34 293 | 27 187 | 31 109 | 30 383 | 24 630 | 28 006 |
| 2018 | 37 008 | 29 627 | 33 684 | 32 679 | 27 103 | 30 358 |
| 2019 | 39 699 | 32 237 | 36 336 | 35 111 | 29 365 | 32 607 |
| 2020 | 40 994 | 32 651 | 37 627 | 36 470 | 29 769 | 33 940 |

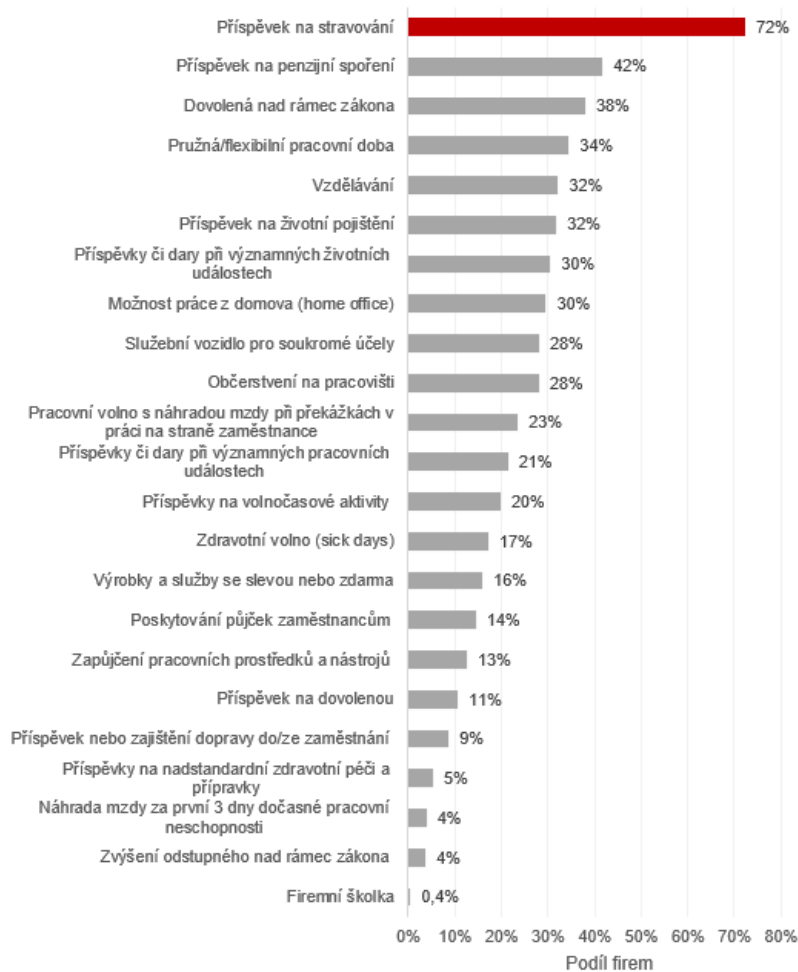
Následující tabulka zobrazuje členění hrubých měsíčních mezd dle jednotlivých pracovních pozic dle klasifikace CZ-ISCO. Jsou zachyceny hrubé mzdy za měsíc za celou Českou republiku a za Pardubický kraj za roky 2018–2020. Z tabulky je vidět, že hrubé mzdy řídících pracovníků jsou mnohem vyšší než výše analyzované průměrné mzdy. I pozice specialisty dosahuje vyšších než průměrných mezd. Technickým a odborným pracovníkům náleží úroveň průměrné mzdy. Pracovníci žádné další skupiny již na průměrnou hodnotu mzdy nedosahují. Nejlépe z uvedených pozic jsou na tom řemeslníci, opraváři, montéři a obsluha strojů a zařízení. Jejich mzda se pohybuje kolem 90 % průměrné mzdy. Nejhůře jsou na tom pomocní a nekvalifikovaní pracovníci, jejichž mzda dosahuje 60–70 % průměrné mzdy za měsíc. Lze si povšimnout,

že ve sledovaném období jsou hrubé mzdy téměř na všech pracovních pozicích v Pardubickém kraji nižší, než je celorepublikový průměr.

Tabulka č. 20: Hrubé měsíční mzdy dle pracovních pozic v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 63)

| Pracovní pozice | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|-------------------------------------|--------|-----------------|--------|-----------------|--------|-----------------|
| | ČR | Pardubický kraj | ČR | Pardubický kraj | ČR | Pardubický kraj |
| Řídící pracovník | 56 273 | 49 171 | 62 103 | 51 062 | 65 923 | 57 572 |
| Specialista | 44 440 | 37 948 | 48 479 | 41 865 | 50 580 | 45 273 |
| Technický a odborný pracovník | 33 324 | 31 831 | 35 673 | 33 377 | 36 987 | 34 970 |
| Řemeslník a opravář | 28 300 | 28 371 | 30 066 | 29 304 | 30 960 | 30 580 |
| Obsluha strojů a zařízení, montér | 27 294 | 25 595 | 28 641 | 26 980 | 29 793 | 28 468 |
| Pomocný a nekvalifikovaný pracovník | 18 225 | 17 828 | 19 142 | 19 224 | 20 528 | 20 781 |

Kromě mezd nabízí společnosti zaměstnancům velmi často nejrozličnější zaměstnanecké benefity, které mají za úkol přilákat uchazeče o zaměstnání a udržet si kvalifikované zaměstnance. V roce 2019 proběhlo dotazníkového šetření společnosti Trexima, jehož cílem bylo zmapovat aktuální trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů na českém trhu práce. Průzkumu se účastnilo několik tisíc společností ze mzdové sféry a výsledky tak plně reprezentují všechny ekonomické subjekty. Dle výsledků šetření nabízely společnosti v roce 2019 svým zaměstnancům v průměru 5 benefitů. Na následujícím obrázku je zachycen žebříček benefitů poskytovaných v mzdové sféře v České republice za rok 2019. Jednoznačně nejrozšířenějším benefitem byl příspěvek na stravování, který poskytovalo 72 % ekonomických subjektů mzdové sféry. Dalšími oblíbenými benefity jsou příspěvek na penzijní spoření (42 % zaměstnavatelů), dovolená nad rámec zákona (38 % zaměstnavatelů), flexibilní pracovní doba (34 % zaměstnavatelů), vzdělávání zaměstnanců nebo příspěvek na životní pojištění (32 % zaměstnavatelů). Ne všechny benefity však jsou zaměstnancům poskytovány plošně. Z šetření vyplynulo, že mezi typické benefity poskytované selektivně patří služební vozidlo pro soukromé účely, možnost práce z domova nebo příspěvek do a ze zaměstnání (64).



Obrázek č. 8: Nejčastěji poskytované benefity roce 2019
(Zdroj: 64)

Podle průzkumu provedeného portálem Jobs.cz v roce 2018 mezi tisíci respondenty mají zaměstnanci stále větší zájem o benefity související s volnem navíc. Ukázalo se, že nejdůležitější benefit pro zaměstnance představuje týden nebo dva týdny dovolené navíc. Dále jsou oblíbené tzv. sick days nebo příspěvek na sportovní aktivity. Poptávku zaměstnanců po benefitech ovlivnila i pandemie koronaviru. Roste zájem o péči o zdraví a pojištění zaměstnanců. V důsledku nucené práce z domova by zaměstnanci také ocenili příspěvek na nový mobilní telefon, pracovní notebook a příspěvek na internet, což vyplývá z nejnovějšího průzkumu společnosti myTimi (65).

2.5.4 Systém odměňování konkurenčních společností

Systém odměňování zaměstnanců byl analyzován u konkurenčních společností v okolí společnosti XY, s. r. o. Provedeno bylo srovnání čtyř subjektů v základních ukazatelích.

Využita byla data za rok 2019, protože novější data nebyla u všech společností k dispozici. Z důvodu zachování anonymity jsou konkurenční společnosti v tabulce označeny čísly.

Jednotlivé společnosti se od sebe liší zejména velikostí. První dvě z nich jsou lisovny kovů a plastů zahraničních vlastníků, zaměřují se na automobilový průmysl a zaujímají větší část trhu. Zbylé dvě společnosti jsou české nástrojárny, které svou kapacitou pokrývají menší zakázky oproti prvním dvěma konkurentům.

Tabulka č. 21: Srovnání základních ukazatelů konkurenčních společností

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 66, 67, 68, 69)

| Ukazatel | Konkurent | | | |
|---------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Výsledek hospodaření [tis. Kč] | 62 342 | 79 772 | 9 788 | 984 |
| Výnosy [tis. Kč] | 426 852 | 817 337 | 232 880 | 206 238 |
| Tržby [tis. Kč] | 400 838 | 642 549 | 216 876 | 195 372 |
| Osobní náklady [tis. Kč] | 119 836 | 199 216 | 81 125 | 65 283 |
| Mzdové náklady [tis. Kč] | 85 097 | 140 391 | 60 038 | 48 637 |
| Počet zaměstnanců | 227 | 393 | 170 | 136 |
| Průměrná měsíční mzda [Kč] | 31 240 | 29 770 | 29 430 | 29 802 |
| Produktivita práce z výkonů [tis. Kč] | 1 880,41 | 2 079,74 | 1 369,88 | 1 516,46 |
| Mzdová produktivita [Kč] | 4,71 | 4,58 | 3,61 | 4,02 |
| Čistý zisk na 1 zaměstnance [tis. Kč] | 274,63 | 202,98 | 57,58 | 7,24 |

Z tabulky je patrné, jakých hodnot ukazatelů dosahují zahraniční konkurenční společnosti v porovnání s českými konkurenty. Rozdíly jsou způsobeny zejména odlišnou velikostí jednotlivých společností a velikostí trhu, který zaujímají. Zahraniční společnosti dosahují vyšších obrátů, díky kterým generují vyšší zisky a mají větší možnosti v odměňování zaměstnanců. Téměř všechny společnosti však mají srovnatelnou průměrnou mzdu. Výjimku představuje první společnost, která zaměstnancům poskytuje oproti ostatním konkurentům vyšší mzdu asi o 5 %.

Dále byly analyzovány zaměstnanecké benefity poskytované stejnými konkurenčními společnostmi. Analýza byla uskutečněna na základě e-mailové komunikace s konkurenčními subjekty.

Tabulka č. 22: Srovnání zaměstnaneckých benefitů konkurenčních společností
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 70, 71, 72, 73)

| Zaměstnanecký benefit | Konkurent | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Příspěvek na stravování za den | 40 Kč (55 %) | 35 Kč (55 %) | 40 Kč (55 %) | 45 Kč (55 %) |
| Příspěvek na PP za měsíc | 600 Kč | 500 Kč | × | × |
| Příspěvek na ŽP za měsíc | 400 Kč | × | × | 500 Kč |
| Týden dovolené navíc | ✓ | ✓ | ✓ | × |
| Třináctá mzda | × | ✓ | ✓ | × |
| Příspěvek na rekreaci | × | 9 000 Kč | 2 000 Kč | × |
| Odměny při jubileích | 500 Kč až 5 000 Kč | 1 000 Kč | × | × |
| Výhodné mobilní tarify | ✓ | ✓ | × | × |
| Příspěvek na sport, kulturu a zdraví | 1 400 Kč | × | 1 000 Kč | 800 Kč |
| Zdravotní dny volna | 3 dny (60 %) | 3 dny (60 %) | × | 2 dny (60 %) |
| Příspěvek na dopravu | 1 000 Kč | 500 Kč | × | 350 Kč |

Všechny konkurenční subjekty v okolí vybrané společnosti nabízí příspěvek na stravování, který je poskytován buď formou stravenek, nebo formou částečného financování stravování ve vlastním zařízení. U většiny konkurentů mají zaměstnanci k dispozici týden dovolené navíc, příspěvky na sportovní nebo kulturní aktivity a zdraví (vstupenky, permanentky), dva nebo tři zdravotní dny volna nebo příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání pro všechny zaměstnance, kteří musí dojíždět. Jen některé konkurenční společnosti svým zaměstnancům nabízí příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, třináctou mzdu, příspěvek na rekreaci, odměny při životních a pracovních jubileích nebo výhodné mobilní tarify pro celou rodinu.

2.5.5 Legislativa

Důležitý vnější faktor ovlivňující systém odměňování představuje legislativa. Společnosti zaměstnávající zaměstnance musí při jejich odměňování dodržovat veškeré právní předpisy. Základním pracovněprávním předpisem je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Oblast mezd a jejich daňových aspektů upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

Pro rok 2021 vláda schválila mnoho legislativních návrhů z oblasti odměňování zaměstnanců, jmenovány budou ty nejvýznamnější z nich. Jedná se zejména o zvýšení minimální mzdy, zrušení superhrubé mzdy, stravenkový paušál, zvýšení redukčních hranic pro náhradu mzdy či zvýšení slevy na poplatníka.

Zvýšení minimální mzdy

Oproti roku 2020 došlo ke zvýšení minimální mzdy zaměstnanců o 600 Kč na částku 15 200 Kč. Minimální sazba na hodinu tak činí 90,50 Kč. V souvislosti s růstem minimální mzdy vzrostly i nejnižší úrovně zaručené mzdy každé z osmi skupin prací, do kterých jsou zaměstnanci zařazeni dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Následující tabulka zachycuje zaručené mzdy ve všech 8 skupinách prací. Nárůst jednotlivých zaručených mezd se pohybuje od 600 do 1 200 Kč.

Tabulka č. 23: Zaručená mzda v jednotlivých skupinách prací v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 74)

| Skupina prací | 2020 | | 2021 | |
|---------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| | Hodinová zaručená mzda | Měsíční zaručená mzda | Hodinová zaručená mzda | Měsíční zaručená mzda |
| 1 | 87,30 | 14 600 | 90,50 | 15 200 |
| 2 | 96,30 | 16 100 | 99,90 | 16 800 |
| 3 | 106,40 | 17 800 | 110,30 | 18 500 |
| 4 | 117,40 | 19 600 | 121,80 | 20 500 |
| 5 | 129,70 | 21 700 | 134,40 | 22 600 |
| 6 | 143,20 | 24 000 | 148,40 | 24 900 |
| 7 | 158,10 | 26 500 | 163,90 | 27 500 |
| 8 | 174,60 | 29 200 | 181,00 | 30 400 |

Zrušení superhrubé mzdy

Dále došlo ke zrušení superhrubé mzdy, která byla základem daně pro výpočet zálohy na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Zdanitelným příjmem je nově hrubá mzda, která již není navyšována o pojistné na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení hrazené za zaměstnance zaměstnavatelem. Příjmy fyzických osob jsou zdaňovány progresivní sazbou daně z příjmů ve výši 15 % a 23 % pro základ daně přesahující 48násobek průměrné mzdy. Zrušení superhrubé mzdy přináší zaměstnancům úsporu několika set až tisíců korun za měsíc v závislosti na výši hrubé mzdy (75).

Stravenkový paušál

Díky stravenkovému paušálu vzniká zaměstnavatelům možnost poskytovat zaměstnancům kromě stravenek a příspěvků na stravování ve vlastním stravovacím zařízení příspěvek na stravování peněžní formou. Tento paušál je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a pro zaměstnance je částka osvobozena od daně z příjmů a pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění do výše 70 % hodnoty stravného na pracovních cestách stanoveného vyhláškou Ministerstva práce a sociálních věcí. Horní hranice stravného je aktuálně stanovena na částku 108 Kč, ze které 70 % činí 75,60 Kč. Výhodou stravenkového paušálu je možnost poskytovat osvobozený peněžní příspěvek zaměstnanci bez nutnosti nákupu stravenek, což vede mimo jiné ke snížení administrativní zátěže (75).

Zvýšení redukčních hranic pro náhradu mzdy

Zaměstnanci v dočasné pracovní neschopnosti náleží v prvních 14 dnech náhrada mzdy za pracovní dny od jeho zaměstnavatele. Od 15. dne je zaměstnanci vyplácena nemocenská od ČSSZ. Výše náhrady mzdy je závislá na průměrném výdělku zaměstnance v předchozím čtvrtletí za jednu odpracovanou hodinu. Hodinové redukční hranice pro náhradu mzdy v roce 2021 jsou následující:

- 1. redukční hranice – 206,85 Kč,
- 2. redukční hranice – 310,28 Kč,
- 3. redukční hranice – 620,38 Kč (75).

Hodinový výdělek do první redukční hranice je započítáván z 90 %, do druhé redukční hranice z 60 % a třetí redukční hranice z 30 %. K hodinovému výdělku nad 620,38 Kč již není přihlíženo. Náhradu mzdy tvoří 60 % redukovaného hodinového výdělku (75).

Zvýšení slevy na poplatníka

Za zdaňovací období 2021 si budou moci poplatníci uplatnit základní slevu na poplatníka ve výši 27 840 Kč. Oproti roku 2020 došlo ke zvýšení dané slevy o 3 000 Kč. Změna zaměstnancům přinese úsporu ve výši 250 Kč měsíčně. V roce 2022 vzroste sleva na poplatníka o dalších 3 000 Kč na částku 30 740 Kč (75).

2.5.6 Shrnutí analýzy vlivů vnějších faktorů

Následující část obsahuje shrnutí analyzovaných vlivů vnějších faktorů. Kapitola je zaměřena na Českou republiku a dále na Pardubický kraj, ve kterém vybraná společnost sídlí a vyhledává i své zaměstnance.

Demografické faktory

Ve sledovaném období posledních šesti let má celkový počet obyvatel rostoucí tendenci. V posledních letech dochází k poklesu počtu ekonomicky aktivních osob. Z počtu obyvatel ve věku 15 a více let představuje ekonomicky aktivní obyvatelstvo asi 60 %. Pardubický kraj se řadí mezi kraje s nejnižším počtem obyvatel v ČR. Obyvatelé daného kraje tvoří necelých 5 % celkového počtu obyvatel. Dále dochází k růstu počtu osob ve věku 65 a více let. Každým rokem se také zvyšuje průměrný věk obyvatel, který v současné době představuje téměř 43 let. Od roku 2017 je nejčastějším vzděláním v České republice střední vzdělání s maturitou.

Aktuální situace na trhu práce

V České republice vykazuje nejnižší nezaměstnanost v mezikrajském srovnání Pardubický kraj. Přestože klesající trend obecné míry nezaměstnanosti České republiky narušila vypuklá pandemie, míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji zůstala v meziročním srovnání na stejné hodnotě 1,6 %. V důsledku velmi nízké míry nezaměstnanosti neneviduje úřad práce v daném kraji od roku 2017 ani jednoho uchazeče o zaměstnání na jedno pracovní místo. Na trhu práce v Pardubickém kraji tedy převyšuje u klíčových pozic poptávka po pracovní síle její nabídku. Průměrné procento dočasně

pracovní neschopnosti zaměstnanců v České republice má rostoucí trend a v roce 2020 se dostalo na hodnotu 5,6 %. V Pardubickém kraji se nachází asi o 0,2 % nad průměrem České republiky. Z hlediska odvětvových činností je největší počet zaměstnanců v pracovní neschopnosti evidován v odvětví těžby a dobývání a zpracovatelského průmyslu. Fluktuace zaměstnanců je v posledních šesti letech v průměru 11,5 %. K největší fluktuaci zaměstnanců dochází v telekomunikačních, poštovních a doručovacích službách, v oblasti výroby potravin a hotelnictví a gastronomii.

Tržní mzdové sazby

Při analýze tržních mzdových sazeb byl zaznamenán neustále rostoucí trend průměrné měsíční mzdy zaměstnanců. Zaměstnanci Pardubického kraje dosahují zhruba o 10 % nižších průměrných mezd, než je celorepublikový průměr. Mzdy žen jsou asi o 20–25 % nižší než mzdy, které náleží mužům. Z jednotlivých pracovních pozic dle klasifikace CZ-ISCO dosahují nejvyšších hrubých mezd řídící pracovníci a specialisté, jejichž mzda převyšuje úroveň průměrné mzdy. Nejhůře jsou na tom pomocní a nekvalifikovaní pracovníci, jejichž mzda představuje 60–70 % průměrné mzdy za měsíc. Zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům v průměru 5 benefitů. Mezi nejčastější benefity, které mohou zaměstnanci využít, patří příspěvek na stravování, penzijní spoření nebo flexibilní pracovní doba. Zaměstnanci mají stále větší zájem o benefity související s volnem navíc nebo péčí o jejich zdraví.

Systém odměňování konkurenčních společností

Při analýze systému odměňování konkurenčních společností v okolí vybrané společnosti bylo provedeno srovnání čtyř subjektů. Společnosti mají odlišné možnosti v odměňování zaměstnanců zejména z důvodu rozdílných velikostí trhů, které zaujímají, a výše generovaných zisků. Přesto je průměrná mzda zaměstnanců v téměř všech společnostech srovnatelná a pohybuje se ještě pod průměrem Pardubického kraje. Jediná společnost zaměstnancům poskytuje oproti ostatním konkurentům vyšší mzdu. I ta však nedosahuje průměru Pardubického kraje. Mezi nejčastěji poskytované benefity konkurenčními společnostmi patří příspěvek na stravování, týden dovolené navíc, příspěvky na sportovní nebo kulturní aktivity a zdraví, dva nebo tři zdravotní dny volna nebo příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání pro všechny dojíždějící zaměstnance.

Legislativa

Společnosti musí při odměňování zaměstnanců dodržovat veškeré právní předpisy. Jedná se zejména o zákoník práce, zákon o daních z příjmů, zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. V oblasti odměňování zaměstnanců dále dochází k legislativním změnám, které musí společnosti sledovat. Od roku 2021 došlo například ke zvýšení minimální mzdy a nejnižší úrovně zaručené mzdy, zrušení superhrubé mzdy spolu se zavedením progresivní sazby daně z příjmů, zavedení stravenkového paušálu, zvýšení redukčních hranic pro výpočet náhrady mzdy zaměstnance v dočasné pracovní neschopnosti a zvýšení základní slevy na poplatníka.

Výstupy analýzy vlivů vnějších faktorů na systém odměňování zaměstnanců jsou v následující části rozděleny dle jejich charakteru na pozitivní a negativní.

Pozitivní zjištění:

- rostoucí počet obyvatel,
- nejčastějším vzděláním obyvatel je střední vzdělání s maturitou,
- zastavený trend klesající obecné míry nezaměstnanosti v Pardubickém kraji,
- nejnižší nemocnost pracovníků v odvětví informačních a komunikačních činností,
- průměrné mzdy v Pardubickém kraji o 10 % nižší než v ČR,
- oblíbené benefity mezi zaměstnanci,
- konkurence poskytuje mzdu pod průměrem Pardubického kraje,
- stravenkový paušál (šetří administrativní náklady na stravenky).

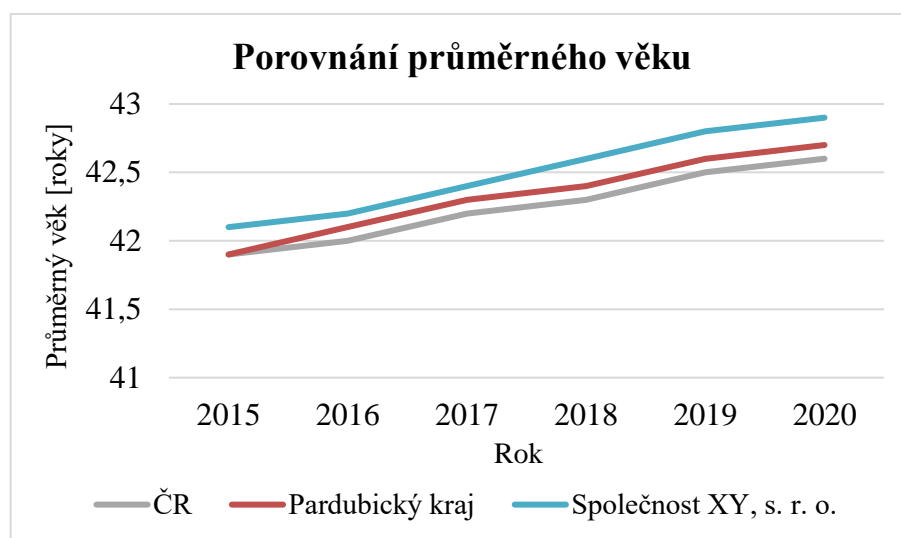
Negativní zjištění:

- pokles počtu ekonomicky aktivních osob v ČR,
- nízký počet obyvatel v Pardubickém kraji,
- zvyšující se průměrný věk a růst počtu obyvatel důchodového věku,
- nejvyšší míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji,
- poptávka po pracovní síle převyšující její nabídku v Pardubickém kraji,
- nejvyšší nemocnost v odvětví těžby a dobývání a zpracovatelského průmyslu,
- rostoucí trend průměrné mzdy,
- rostoucí zájem zaměstnanců o benefity související s volnem navíc,
- zvýšení minimální mzdy.

2.6 Shrnutí analytické části

Výstup z analýzy vlivů vnitřních a vnějších faktorů působících na systém odměňování zaměstnanců, dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru vytváří pohled na současný systém odměňování ve vybrané společnosti a definuje, které oblasti je třeba zlepšit.

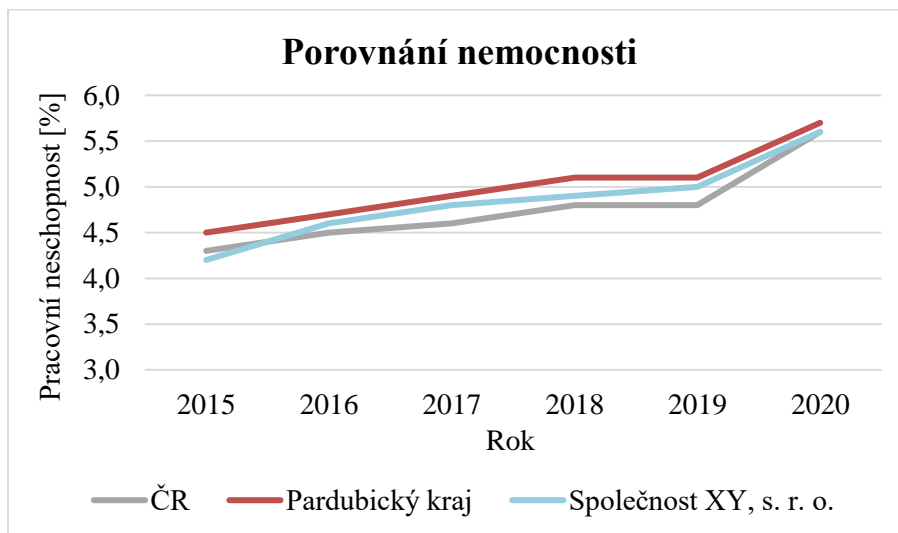
Z hlediska vnitřních vlivů jsou důležitou oblastí zaměstnanci společnosti. Struktura zaměstnanců odpovídá zaměření podnikatelské činnosti společnosti. Ve společnosti však převažují starší zaměstnanci. Průměrný věk zaměstnanců byl v roce 2020 42,9 let. Jak lze vidět v následujícím grafu, průměrný věk zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. je nad průměrem České republiky i Pardubického kraje. Problém starého kolektivu souvisí s tím, že populace stárne. Pro společnost je v současné době důležité hledat mladé zaměstnance, vychovat si vlastní pracovní sílu, a vytvořit si tak kvalifikovaný a produktivní kolektiv zaměstnanců.



Graf č. 12: Porovnání průměrného věku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

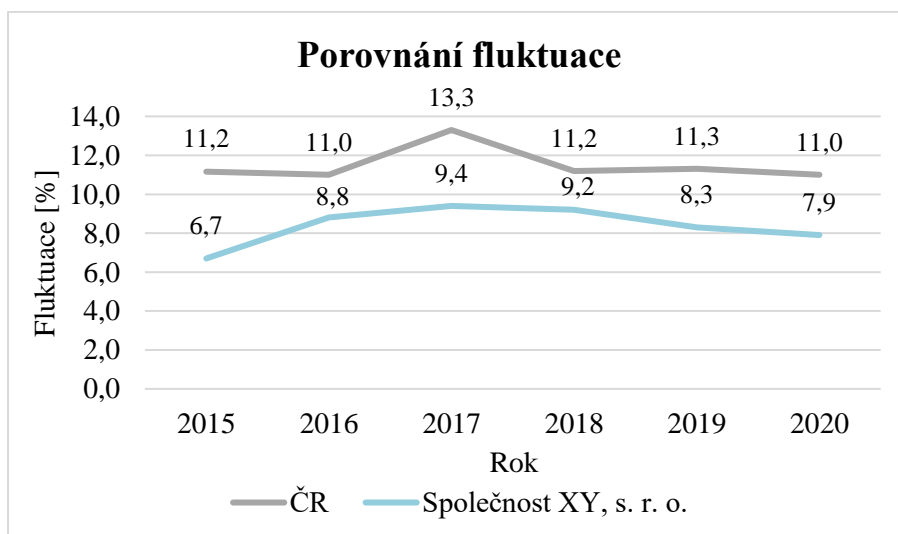
Zároveň je žádoucí udržet si spokojenost a loajalitu zaměstnanců stávajících. Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti byly zjištěny některé nedostatky systému odměňování. Jedná se o špatné vztahy zaměstnanců s nadřízenými na středisku lisovny plastů a v nástrojárně. Pro zaměstnance je pořádán malý počet teambuildingových akcí, které by podpořily vztahy mezi zaměstnanci. Dále zaměstnancům chybí nepeněžní uznání za dobré pracovní výkony. Byla zjištěna nedostatečná informovanost zaměstnanců o nabídce poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a projeven zájem o její rozšíření. To může být důležité i pro přilákání nových uchazečů o zaměstnání.

Jak jsou zaměstnanci v zaměstnání spokojeni, se může projevit do mnoha ukazatelů společnosti. Mezi ně patří například nemocnost a fluktuace zaměstnanců. Co se týče nemocnosti, Pardubický kraj se řadí mezi kraje s vyšší nemocností zaměstnanců v České republice, jak dokazuje následující graf. Dobrou zprávou je, že průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti se ve společnosti XY, s. r. o. pohybuje pod průměrem Pardubického kraje. Přesto jsou hodnoty nad úrovní průměrné nemocnosti v ČR.



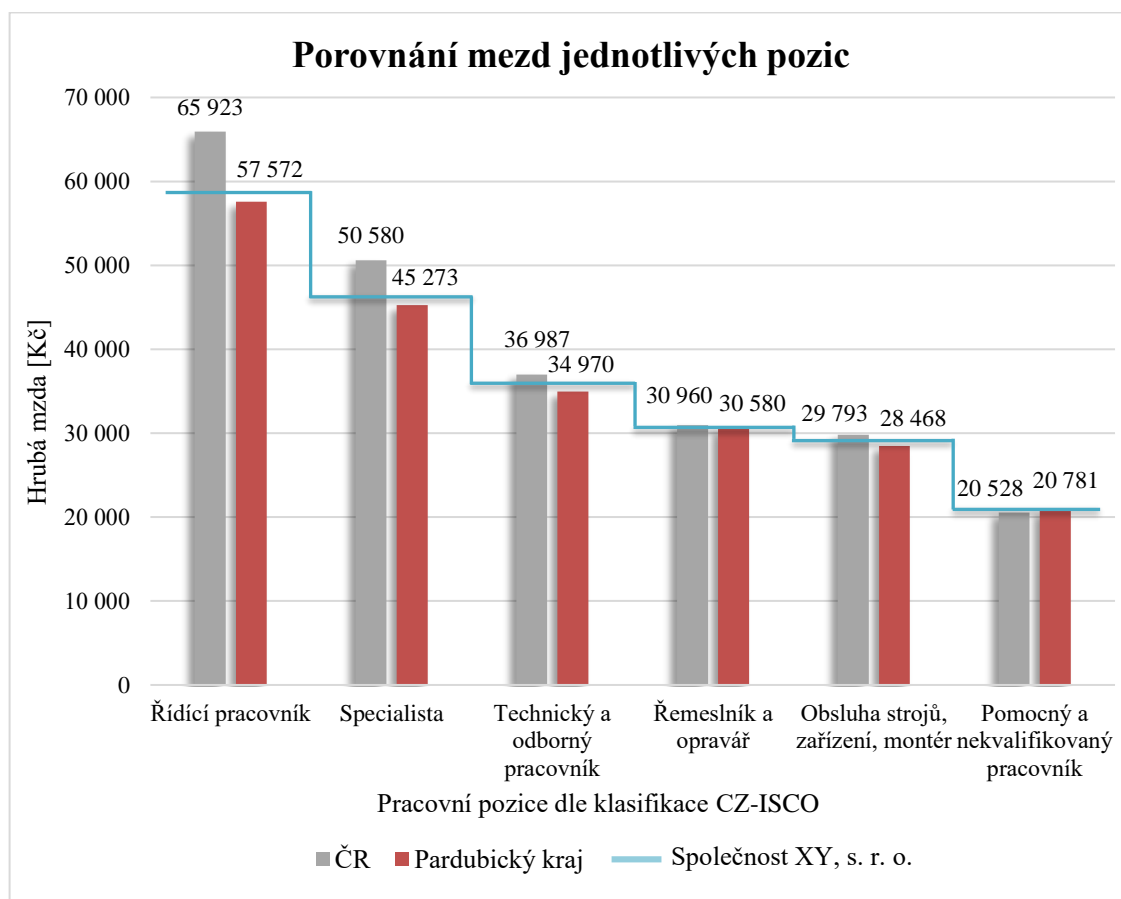
Graf č. 13: Porovnání nemocnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podnikatelská činnost společnosti XY, s. r. o. spadá pod oblast strojírenství, která se neřadí mezi obory s vysokou fluktuací zaměstnanců. To dokládá i následující graf. Fluktuace zaměstnanců vybrané společnosti se drží pod průměrem hodnot fluktuace všech zaměstnanců České republiky.



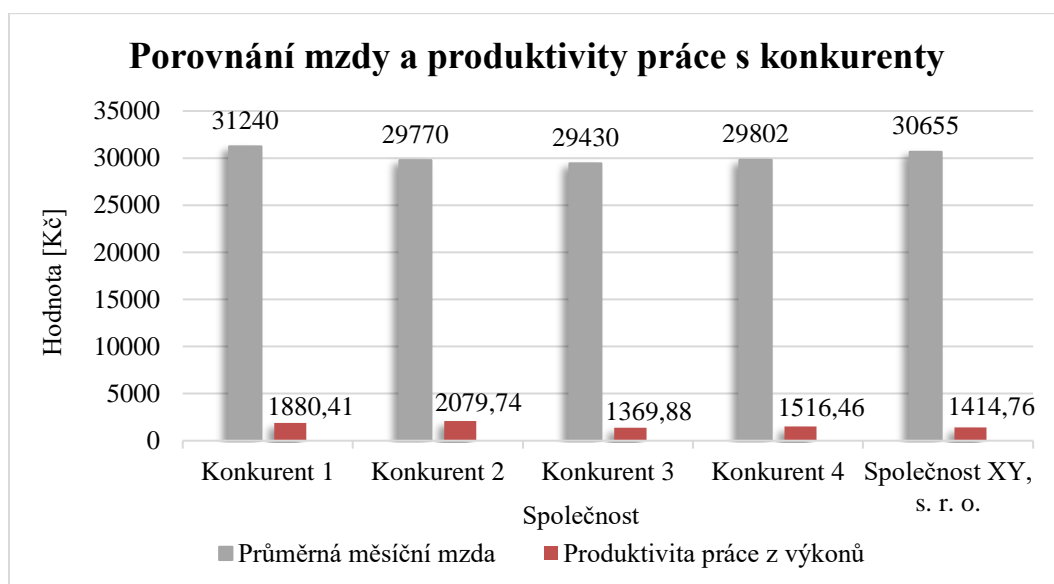
Graf č. 14: Porovnání fluktuace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z hlediska vnějšího prostředí je významným faktorem nízká míra nezaměstnanosti. Na trhu práce v Pardubickém kraji je menší nabídka pracovní síly než poptávka po ní, což způsobuje, že společnost má problém sehnat dostatečný počet zaměstnanců. Dále se jedná o úroveň mzdových sazeb. Jak dokládá následující graf, výše mezd jednotlivých pozic ve vybrané společnosti dle klasifikace CZ-ISCO je sice pod průměrem České republiky, ale zároveň se nachází nad úrovní tržních sazeb Pardubického kraje.



Graf č. 15: Porovnání mezd jednotlivých pozic
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše mezd společnosti je rovněž nad úrovní konkurenčních společností, jak je možné vidět v následujícím grafu, který srovnává průměrné mzdy a produktivity práce z výkonů jednotlivých společností za rok 2019. Průměrná mzda ve společnosti XY, s. r. o. převyšuje průměrné mzdy tří ze čtyř konkurentů. Jedním z konkurentů je zahraniční společnost, která vykazuje značně vyšší produktivitu práce z výkonů, proto si může dovolit zaměstnancům poskytovat vyšší mzdu. Provedené porovnání naznačuje, že mzdy poskytované společností XY, s. r. o. jsou konkurenceschopné a nad úrovní tržních sazeb daného kraje. V oblasti mezd vybrané společnosti tedy není důvod k výrazným změnám.



Graf č. 16: Porovnání mzdy a produktivity práce s konkurenty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Co se týče zaměstnaneckých benefitů, vybraná společnost nabízí nejčastěji poskytované benefity v České republice. Benefity, které poskytuje svým zaměstnancům (a některé jen částečně), však nabízí většina konkurenčních subjektů v okolí, viz následující tabulka. Kromě toho mají zaměstnanci u konkurence k dispozici například příspěvky na sportovní nebo kulturní aktivity, zdravotní dny volna nebo příspěvky na dopravu do a ze zaměstnání pro všechny zaměstnance, kteří musí dojíždět. Aby si společnost zajistila loajalitu stávajících zaměstnanců, měla by nabídku zaměstnaneckých benefitů rozšířit.

Tabulka č. 24: Srovnání poskytovaných benefitů s konkurenčními společnostmi
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Zaměstnanecký benefit | Společnost XY, s. r. o. | Konkurent | | | |
|------------------------------|-------------------------|-----------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Příspěvek na stravování | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Příspěvek na PP | ✓ | ✓ | ✓ | × | × |
| Příspěvek na ŽP | ✓ | ✓ | × | ✓ | ✓ |
| Týden dovolené navíc | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | × |
| Třináctá mzda | ✓ | × | ✓ | ✓ | × |
| Příspěvek na rekreaci | ✓ | × | ✓ | ✓ | × |
| Odměny při jubileích | × | ✓ | ✓ | × | × |
| Výhodné mobilní tarify | × | ✓ | ✓ | × | × |
| Příspěvek na sport a kulturu | × | ✓ | × | ✓ | ✓ |
| Zdravotní dny volna | × | ✓ | ✓ | × | ✓ |
| Příspěvek na dopravu | ✓ | ✓ | ✓ | × | ✓ |

✓ poskytováno plošně ✓ poskytováno jen některým zaměstnancům × neposkytováno

The diagram is a 2x2 matrix with 'transakční (hmotné)' (transactional/tangible) at the top and 'relační (nehmotné)' (relational/intangible) at the bottom. The left side is labeled 'individuální' (individual) and the right side 'společné' (social). The matrix is divided into four quadrants by a central cross. The top-left quadrant (individual/transactional) lists six items: + základní peněžní odměny, - odměny za zásluhy, + peněžní bonusy, - dlouhodobé pobídky, - podíly na zisku, and - akcie. The top-right quadrant (social/transactional) lists four items: + penze, + dovolená, - zdravotní péče, + jiné benefity, and * flexibilita. The bottom-left quadrant (individual/intangible) lists five items: * výcvik, + vzdělávání na pracovišti, - řízení pracovního výkonu, * rozvoj kariéry, and - plánování následnictví. The bottom-right quadrant (social/intangible) lists five items: + kultura organizace, + styl vedení, * komunikace, - zapojení, * work-life balance, and * nepeněžní uznání. In the center, four boxes represent the percentages of each category: Peněžní odměny (57%), Zaměstnanecké výhody (52%), Vzdělávání a rozvoj (68%), and Pracovní prostředí (67%).

| | | transakční (hmotné) | |
|--------------|--|--|--|
| individuální | | <ul style="list-style-type: none"> + základní peněžní odměny - odměny za zásluhy + peněžní bonusy - dlouhodobé pobídky - podíly na zisku - akcie | <ul style="list-style-type: none"> + penze + dovolená - zdravotní péče + jiné benefity * flexibilita |
| | | Peněžní odměny (57 %) | Zaměstnanecké výhody (52 %) |
| | | Vzdělávání a rozvoj (68 %) | Pracovní prostředí (67 %) |
| | | <ul style="list-style-type: none"> * výcvik + vzdělávání na pracovišti - řízení pracovního výkonu * rozvoj kariéry - plánování následnictví | <ul style="list-style-type: none"> + kultura organizace + styl vedení * komunikace - zapojení * work-life balance * nepeněžní uznání |
| | | relační (nehmotné) | |
| | | společné | |

101

Na základě analytické části diplomové práce byly zjištěny důležité skutečnosti poskytující prostor pro změnu. Jedná se o:

- špatné vztahy zaměstnanců s nadřízenými (53 %),
- pro zaměstnance je pořádán malý počet teambuildingových akcí na stmelení kolektivu,
- zaměstnanci postrádají nepeněžní uznání (53 %),
- nespokojenost zaměstnanců se současnou nabídkou benefitů (48 %),
- neinformovanost zaměstnanců o všech nabízených benefitech (45 %),
- spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování není pravidelně zjišťována,
- společnost se potýká s nedostatečným počtem zaměstnanců.

Z uvedených skutečností je patrné, že je potřebné provést změny v nastaveném systému odměňování zaměstnanců.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě provedených analýz stávajícího systému odměňování a vnitřních a vnějších faktorů, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a řízeného rozhovoru s vedením společnosti se tato část diplomové práce věnuje návrhům řešení definovaných problémů. Implementace navrhovaných změn ve společnosti by mohla přispět ke zvýšení spokojenosti a loajality stávajících zaměstnanců. Rovněž by mohlo dojít k získání konkurenční výhody na trhu práce, což by mohlo pomoci k přilákání nových uchazečů o zaměstnání. Následující tabulka shrnuje zjištěné nedostatky a navrhované změny.

Tabulka č. 25: Navrhované změny na zjištěné nedostatky systému odměňování společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Zjištěné nedostatky | Návrh |
|--|---|
| Špatné vztahy zaměstnanců s nadřízenými Zaměstnanci postrádají nepeněžní uznání | Školení vedoucích zaměstnanců Stmelování kolektivu Nepeněžní uznání |
| Nespokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých benefitů | Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů |
| Neinformovanost zaměstnanců o nabídce poskytovaných benefitů | Vznik informačních míst na každém středisku |
| Není zjišťována spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování | Pravidelné zjišťování spokojenosti |
| Nedostatečný počet zaměstnanců | Náborový příspěvek Odměna za doporučení Motivační příspěvek |

Součástí každého návrhu je vyčíslení nákladů na jeho uplatnění. V závěru kapitoly je uvedeno shrnutí celkových nákladů, předložen časový harmonogram zavedení jednotlivých změn, popsány jejich přínosy a provedeno ekonomické zhodnocení.

3.1 Zlepšení vztahů s nadřízenými

První tři návrhy jsou zaměřeny na vztahy zaměstnanců s jejich nadřízenými. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 53 % zaměstnanců nemá dobré vztahy se svým nadřízeným. Díky tomu, že je společnost rozdělena do šesti středisek, bylo možné z dotazníkového šetření zjistit, na kterém středisku společnosti se daný problém

vyskytuje. Nespokojenost zaměstnanců se vztahy s nadřízenými pramenila ze střediska lisovny plastů a z nástrojárny. Tomu odpovídá i vyjádření finanční ředitelky společnosti, která v řízeném rozhovoru sdělila, že si společnost zakládá na férovém a vstřícném přístupu ve vztazích podřízený – nadřízený, avšak je si vědoma jisté výjimky. Ke špatným vztahům může přispívat fakt, že za dobré pracovní výkony není chválena ani polovina dotázaných, ačkoliv pro většinu zaměstnanců je nepeněžní uznání důležité. Mezi možnosti, jak zlepšit vztahy s nadřízenými, patří vyškolení nadřízených pracovníků v oblasti vedení týmu a komunikace se zaměstnanci, pravidelné stmelování kolektivu a také poskytování uznání zaměstnancům za jejich pracovní výkonnost.

3.1.1 Školení nadřízených

Nadřízení pracovníci by měli být vyškoleni v oblasti komunikace a vedení týmu, aby se předcházelo sporům se zaměstnanci a růstu jejich nespokojenosti, případně odchodu ze zaměstnání. Bylo by vhodné proškolit vedoucí střediska lisovny plastů a nástrojárny, ze kterých nespokojenost zaměstnanců pramení. Jedná se tedy o proškolení dvou vedoucích pracovníků. Společnost by si mohla vybrat například některý z následujících kurzů.

Efektivní komunikace ve firmě

Organizátor: Gradua-CEGOS s.r.o.

Místo konání: Praha

Termín: 29. 9. – 30. 9. 2021

Cena: 8 500 Kč bez DPH/osobu

Obsahem dvoudenního kurzu je zdokonalování efektivní komunikace na různých úrovních. Kurz je založen na předpokladu, že podmínkou úspěšného jednání je porozumění s kolegy a podřízenými v pracovním týmu. Cílem kurzu je identifikace silných a slabých stránek v komunikaci účastníků a rozvoj jejich schopností uspět v pracovním procesu (76).

Manažerské dovednosti aneb jak vést a motivovat lidi k vyšším výkonům

Organizátor: 1. VOX a.s.

Místo konání: Praha

Termín: 9. 8. – 10. 8. 2021

Cena: 8 300 Kč bez DPH/osobu, 15 770 Kč bez DPH/2 osoby

Cílem kurzu je zdokonalení a rozvoj schopností a dovedností potřebných pro vedení lidí a celého týmu během dvou dnů. Součástí je trénink různých motivačních nástrojů ke zvýšení výkonnosti a využití potenciálu jednotlivých pracovníků. Účastník se dozví, jak efektivně vést zaměstnance pomocí různých stylů a přístupů a jak zvolit vhodný styl řízení týmu v závislosti na způsobilosti daných zaměstnanců (77).

Vedení týmů

Organizátor: PM Consulting s.r.o.

Místo konání: Praha

Termín: 6. 10. – 7. 10. 2021

Cena: 13 800 Kč bez DPH/osobu

Během dvoudenního kurzu se účastníci dozví, jak pracovat s motivací jednotlivců, ale i celého týmu. Součástí kurzu jsou praktické postupy a principy práce s pracovním týmem. Kurz je založen na pochopení potřeb a chování jednotlivých pracovníků a tipů, jak s tím pracovat. Účastníci se naučí, jak vést tým, aby byl sebevědomý, angažovaný, motivovaný a měl vysokou míru sebeorganizace (78).

Vedení pracovního týmu

Organizátor: Gradua-CEGOS s.r.o.

Místo konání: Praha

Termín: 22. 9. – 24. 9. 2021

Cena: 12 900 Kč bez DPH/osobu

Třídenní tréninkový kurz je zaměřen na zdokonalování manažerských dovedností, jak rozvíjet a motivovat celý pracovní tým i jednotlivé zaměstnance. Účastník se zároveň naučí, jak vést tým, aby dosahoval výborných výsledků, a vylepší svůj manažerský styl.

Kurz vychází z předpokladu, že efektivní práce svého týmu lze dosáhnout pomocí jasně definovaných cílů, dobré organizace a správného vedení (79).

Následující tabulka obsahuje porovnání celkových nákladů na jednotlivé kurzy. K samotné ceně kurzu jsou připočteny další náklady s kurzem související. Při výpočtech se vychází z předpokladu, že oba vedoucí pracovníci jedou na kurz spolu služebním automobilem, odpoledne se vrací domů a další den jedou na školení znovu. Cestovné je vypočteno z průměrné spotřeby osobního automobilu 7 litrů na 100 kilometrů a průměrné ceny pohonných hmot. V současné době stanovuje vyhláška č. 589/2020 Sb. pro výpočet cestovních náhrad hodnotu automobilového benzínu 95 oktanů na 27,80 Kč za litr. Dále bude připočteno stravné služební cesty trvající 5–12 hodin ve výši 91 Kč za den (9).

Tabulka č. 26: Celkové náklady na proškolení vedoucích pracovníků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Organizátor | Gradua CEGOS | 1. VOX | PM Consulting | Gradua CEGOS |
|-------------------------------|---------------------|------------------|----------------------|---------------------|
| Místo konání | Praha | Praha | Praha | Praha |
| Doba trvání | 2 dny | 2 dny | 2 dny | 3 dny |
| Ujetá vzdálenost (tam a zpět) | 800 km | 800 km | 800 km | 1 200 km |
| Cena kurzu bez DPH (2 osoby) | 17 000 Kč | 15 770 Kč | 27 600 Kč | 25 800 Kč |
| Cestovné | 1 557 Kč | 1 557 Kč | 1 557 Kč | 2 335 Kč |
| Stravné | 364 Kč | 364 Kč | 364 Kč | 546 Kč |
| Celkové náklady | 18 921 Kč | 17 691 Kč | 29 521 Kč | 28 681 Kč |

Na základě propočtu celkových nákladů na jednotlivé kurzy vedoucích pracovníků by pro společnost byl cenově nejvýhodnější kurz od společnosti 1. VOX a.s., který by vyšel na 17 691 Kč. Z hlediska obsahu by pro společnost byl nejprínosnější kurz s názvem Efektivní komunikace ve firmě od vzdělávací společnosti Gradua-CEGOS s.r.o. Náklady na něj byly vyčísleny na **18 921 Kč**, což je sice o 1 230 Kč více než v případě prvního kurzu, ale pro společnost bude mít větší přínos. V případě, že by se kurz kvůli epidemiologické situaci v zemi musel konat online, společnost by některé náklady ušetřila.

Náklady na vzdělávání zaměstnanců by pro zaměstnavatele představovaly dle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 3 zákona o daních z příjmů daňově uznatelné náklady,

čímž by si mohl snížit základ daně, a tím i výslednou daňovou povinnost. Zaměstnanec by byl dle § 6 odst. 9 písm. a) osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti.

3.1.2 Stmelování kolektivu

Dalším z vhodných řešení špatných vztahů v organizaci jsou neformální firemní akce či aktivity, které by kolektiv společnosti mohly stmelit. V současné době společnost pořádá každý rok v předvánočním čase večírek pro všechny zaměstnance, který se koná v malé obci v kulturním domě v blízkosti sídla organizace. K občerstvení mají zaměstnanci k dispozici veškeré jídlo a pití zdarma. Pro všechny účastníky je zajištěn svoz z večírku domů (38).

Protože obliba sportu stoupá, nově by mohl být zaveden sportovní den. Navíc sportovní aktivity dokáží podpořit týmovou spolupráci. Zaměstnanci by mohli dále ocenit letní posezení s občerstvením v areálu společnosti, při kterém si odpočinou a spřátelí se. Všechny tyto akce by mohly přispět ke stmelení kolektivu, rozvoji týmu a zlepšení komunikace. Jelikož bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že více než polovině zaměstnanců se nedostává uznání za dobře odvedenou práci, ačkoliv by to většina zaměstnanců společnosti ocenila, mohla by společnost tyto společné akce využít i k pochvale zaměstnanců a vyjádření vděčnosti za jejich odvedenou práci.

Sportovní den

Sportovní den by mohl být pořádán pravidelně jednou ročně v některém z letních měsíců na hřišti v nedaleké obci, ve které se každoročně uskutečňuje vánoční večírek. Protože obliba sportu stoupá, mohli by zaměstnanci sportovní den ocenit. Zaměstnanci by mohli hrát fotbal, tenis nebo volejbal. Společnost by zajistila pronájem hřiště s posezením, občerstvení zaměstnanců, organizaci sportovních aktivit a symbolické ceny pro vítěze. Následující tabulka zobrazuje kalkulaci sportovního dne pořádaného vybranou společností.

Tabulka č. 27: Celkové náklady na sportovní den
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Sportovní den | Náklady |
|---------------------------------|------------------|
| Pronájem hřiště v nedaleké obci | 2 000 Kč |
| Občerstvení pro zaměstnance | 50 800 Kč |
| Organizace sportovních aktivit | 2 000 Kč |
| Ceny pro vítěze | 5 120 Kč |
| Celkové náklady za rok | 59 920 Kč |

Pronájem venkovního hřiště s posezením včetně sociálního zázemí na den v malé nedaleké obci stojí 2 000 Kč (80). Společnost by pro zaměstnance připravila občerstvení v ceně 400 Kč na osobu. Náklady na občerstvení všech 127 zaměstnanců by činily 50 800 Kč. Organizace sportovních aktivit včetně zajištění potřebného vybavení pro hry by vyšla na 2 000 Kč (80). Vítězové sportovních utkání by si odnesli ceny v podobě drobných dárkových předmětů v celkové hodnotě 5 120 Kč. Celkové náklady na konání sportovního dne pro všechny zaměstnance společnosti činí **59 920 Kč**.

Posezení v areálu společnosti

Dalším návrhem je letní posezení pro všechny zaměstnance v areálu společnosti, při kterém si odpočinou a setkají se s dalšími kolegy. Občerstvení by mohlo být zajištěno formou grilovaného masa, pečiva a nápojů. V následující tabulce jsou vyčísleny náklady na posezení zaměstnanců v areálu společnosti.

Tabulka č. 28: Celkové náklady na posezení v areálu společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Posezení v areálu společnosti | Náklady |
|--|------------------|
| Grilované maso včetně obsluhy grilu | 19 000 Kč |
| Zajištění stolů a laviček | 3 000 Kč |
| Nealkoholické nápoje | 5 080 Kč |
| Pečivo | 450 Kč |
| Další náklady (kečup, hořčice, ubrousky) | 360 Kč |
| Celkové náklady za rok | 27 890 Kč |

Společnost by nemusela platit žádný pronájem, protože akce by byla uskutečněna v jejím areálu. Náklady na posezení tvoří nákup selete a zajištění obsluhy,

která se o grilování bude starat. Sele pro všechny zaměstnance včetně celodenního grilování vyjde na 19 000 Kč. Stoly a lavičky by byly zapůjčeny za částku 3 000 Kč z nedaleké obce, jejíž techničtí pracovníci zajišťují i jejich rozvoz (80). Nealkoholické nápoje by vyšly na 5 080 Kč. K masu by zaměstnanci měli k dispozici chléb, kdy 15 bochníků chleba stojí 450 Kč. Poslední položku tvoří další náklady jako kečup, hořčice a ubrousky v ceně 360 Kč. Celkem by posezení v areálu společnosti pro všechny zaměstnance vyšlo na **27 890 Kč**.

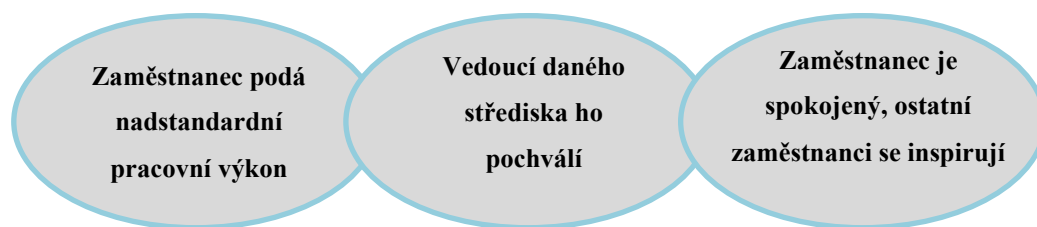
Dle § 25 odst. 1 písm. t) zákona o daních z příjmů jsou pro zaměstnavatele náklady na sportovní den či posezení pro zaměstnance v areálu společnosti daňově neuznatelné. Předložené návrhy na stmelování kolektivu představují pro společnost dodatečné náklady. Ty by však mohly být kompenzovány zlepšením vztahů zaměstnanců s nadřízenými, celkovým stmelením kolektivu a vyšší spokojeností zaměstnanců.

3.1.3 Nepeněžní uznání podřízeným zaměstnancům

Jelikož bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že za dobré pracovní výkony není chválena ani polovina pracovníků, ačkoliv pro většinu zaměstnanců je nepeněžní uznání důležité, je třeba se zaměřit i na tuto oblast. Pochvala zaměstnanců za odvedenou práci a dosažené úspěchy může být v mnoha případech efektivnější než finanční ohodnocení. Každý zaměstnanec potřebuje získávat zpětnou vazbu, zda práci dělá dobře, nebo jestli se v něčem může zlepšit. Nepeněžní uznání může být zaměstnancům poskytováno neformálně, v průběhu každodenních pracovních aktivit, nebo formálně, během zvláštních příležitostí (15, s. 442).

K formálnímu uznání zaměstnanců by společnost mohla využít akce navržené v předešlé kapitole. Vedení společnosti by hromadně pochválilo zaměstnance a vyjádřilo vděčnost za jejich odvedenou práci. Neformální hodnocení zaměstnanců je na vedoucích jednotlivých středisek společnosti. Návrh spočívá ve veřejných pochvalách zaměstnanců za vykonání nadstandardních pracovních výkonů, předložení inovativních návrhů či nápadů na řešení technických problémů. Na základě toho by byl každý měsíc vybrán nejproduktivnější zaměstnanec na každém středisku. Vyhlášení by probíhalo vždy na konci daného měsíce tak, že by vedoucí zaměstnanec vyhlásil nejlepšího pracovníka svého střediska, který by byl před svými kolegy pochválen a jeho jméno bylo vystaveno na daném středisku po celý měsíc. Jak značí následující grafické znázornění, uznání

zaměstnanec by mohlo přispět ke zvýšení jeho spokojenosti a zároveň motivovat k vyšší pracovní výkonnosti ostatních zaměstnanců. Pochvaly zaměstnanců prohlubují důvěru, a můžou tak zvyšovat jejich loajálnost. Navíc neznamenaají žádné náklady navíc.



Obrázek č. 10: Grafické znázornění nepeněžního uznání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2 Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů

Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů je jedním ze způsobů, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování ve společnosti, udržet jejich loajalitu, případně přilákat nové uchazeče o zaměstnání. Vzhledem k tomu, že během dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybrané společnosti bylo zjištěno, že téměř polovina zaměstnanců není nebo spíše není spokojena s poskytovanými benefity, bylo by vhodné nabídku zaměstnaneckých výhod rozšířit. Dle podkapitoly 1.6.2 mohou být některé benefity na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se tak do výpočtu pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Pro zaměstnavatele mohou být dokonce daňově uznatelným nákladem, snižovat tak základ daně z příjmů a tím i výslednou daňovou povinnost.

Z analýzy systému odměňování zaměstnanců konkurenčních společností v okolí vybrané společnosti zpracované v podkapitole 2.5.4 vyšlo najevo, že mezi benefity, které konkurence svým zaměstnancům nabízí navíc, patří příspěvky na sportovní nebo kulturní aktivity a zdraví, dva nebo tři zdravotní dny volna nebo příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání pro všechny zaměstnance, kteří musí dojíždět. V dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci společnosti byly zároveň tyto benefity těmi nejvíce preferovanými. Proto návrh rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů spočívá v zavedení příspěvku na sport, kulturu a zdraví, zdravotních dnů volna a příspěvku na dopravu pro všechny dojíždějící zaměstnance. Při návrzích je brána v úvahu daňová

výhodnost jednotlivých benefitů jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. Finanční náročnost benefitů je vyčíslena vždy na 1 rok.

3.2.1 Sick days

První návrh rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů je zaměřen na zavedení zdravotních dnů volna, tzv. sick days. Ty se v dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci společnosti staly nejvíce preferovaným benefitem v případě zavedení nového benefitu. Sick days představují pracovní dny volna, v nichž může zaměstnanec z důvodu krátké zdravotní indispozice zůstat doma, aniž by svůj zdravotní stav musel dokládat vyjádřením lékaře nebo potvrzením o dočasné pracovní neschopnosti. Placené zdravotní dny volna jsou vhodné pro zotavení z běžných zdravotních obtíží, jejichž řešení se obejde bez lékařské intervence. Dlouhodobé přecházení nemoci zaměstnance se může negativně projevit na ekonomické situaci zaměstnavatele. Nemocný zaměstnanec může infikovat další zaměstnance, čímž může poklesnout jejich pracovní výkonnost a v důsledku toho může dojít k nedodržení smluvních termínů vůči zákazníkům. Dodatečné náklady, které zaměstnavatelům vznikají zavedením sick days, bývají vykompenzovány kratší absencí zaměstnanců, protože v případě návštěvy lékaře zaměstnanci zpravidla zůstávají déle doma. V souvislosti s poskytováním zdravotních dnů volna není zaměstnavatel legislativně omezen. Podmínky poskytování sick days může zaměstnavatel upravit ve vnitřním předpisu, kolektivní smlouvě nebo pracovní či jiné smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Obvykle jsou poskytovány v délce 3–5 dní za kalendářní rok. Zaměstnavatelé většinou nabízejí náhradu mzdy ve výši alespoň 60 % průměrného výdělku (81).

Pokud je nárok zaměstnanců na sick days upraven dle zákona o daních z příjmů v některé zákonem stanovené smlouvě či předpisu, představují pro zaměstnavatele náklady na zdravotní dny volna dle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 daňově uznatelné náklady. Na straně zaměstnance příjem podléhá zdanění a stává se součástí vyměřovacího základu zaměstnance pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Aby společnost získala konkurenční výhodu, je navrženo 5 placených zdravotních dnů volna v kalendářním roce, za které zaměstnancům bude náležet náhrada mzdy ve výši 70 % průměrného výdělku. Výpočet náhrady mzdy zaměstnanců vybrané společnosti vychází z šesti skupin průměrné mzdy ve společnosti. Jedná se o průměrnou měsíční

mzdu řídících pracovníků (58 648 Kč), specialistů (46 197 Kč), technických a odborných pracovníků (35 545 Kč), řemeslníků a opravářů (30 685 Kč), obsluhy strojů a zařízení a montérů (28 942 Kč) a pomocných a nekvalifikovaných pracovníků (20 931 Kč). Pro zjednodušení je počítáno s 21 pracovními dny v měsíci. V tabulce jsou vyčísleny náklady na první tři mzdové skupiny.

Tabulka č. 29: Výpočet nákladů na sick days – 1. část
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Skupina 1 | Skupina 2 | Skupina 3 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| PRŮMĚRNÁ HM za 5 dní | 13 964 Kč | 10 999 Kč | 8 463 Kč |
| 70 % z HM za 5 dní | 9 775 Kč | 7 699 Kč | 5 924 Kč |
| ZP – zaměstnavatel (9 %) | 880 Kč | 693 Kč | 534 Kč |
| SZ – zaměstnavatel (24,8 %) | 2 425 Kč | 1 910 Kč | 1 470 Kč |
| Náklady na 1 zaměstnance | 13 080 Kč | 10 302 Kč | 7 928 Kč |
| Počet zaměstnanců v dané skupině | 2 | 5 | 11 |
| Náklady na všechny zaměstnance/rok | 26 160 Kč | 51 510 Kč | 87 208 Kč |

Následující tabulka obsahuje vyčíslení nákladů na další tři mzdové skupiny.

Tabulka č. 30: Výpočet nákladů na sick days – 2. část
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Skupina 4 | Skupina 5 | Skupina 6 |
|---|-------------------|-------------------|------------------|
| PRŮMĚRNÁ HM za 5 dní | 7 306 Kč | 6 891 Kč | 4 984 Kč |
| 70 % z HM za 5 dní | 5 114 Kč | 4 824 Kč | 3 489 Kč |
| ZP – zaměstnavatel (9 %) | 461 Kč | 435 Kč | 315 Kč |
| SZ – zaměstnavatel (24,8 %) | 1 269 Kč | 1 197 Kč | 866 Kč |
| Náklady na 1 zaměstnance | 6 844 Kč | 6 456 Kč | 4 670 Kč |
| Počet zaměstnanců v dané skupině | 23 | 70 | 16 |
| Náklady na všechny zaměstnance/rok | 157 412 Kč | 451 920 Kč | 74 720 Kč |

Nejprve byla vypočtena hrubá mzda jednotlivých skupin za 5 odpracovaných dní při 21 pracovních dnech v měsíci. Z těchto částek byla pro jednotlivé skupiny průměrných mezd určena náhrada mzdy ve výši 70 %. Protože však není pro zaměstnance osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti a je součástí vyměřovacího základu

pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, zaměstnavatel z částky odvede pojistné v celkové výši 33,8 %.

Následující tabulka obsahuje propočet celkových nákladů na sick days na 1 rok pro 127 stávajících zaměstnanců a celkem 134 zaměstnanců (tedy 127 stávajících a 7 nových zaměstnanců, které zaměstnavateli v současné době chybí). 7 chybějících zaměstnanců patří do páté skupiny průměrné mzdy.

Tabulka č. 31: Celkové náklady na sick days za rok
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Sick days | 127 stávajících zaměstnanců | 127 stávajících a 7 nových zaměstnanců |
|----------------|-----------------------------|--|
| Náklady za rok | 848 930 Kč | 894 122 Kč |

Z tabulky je patrné, že náklady vynaložené na sick days zaměstnanců představují pro 127 současných zaměstnanců **848 930 Kč** za kalendářní rok.

Zavedení nového benefitu v podobě sick days by zaměstnavateli nepřineslo pouze dodatečné náklady, ale i určitá pozitiva. Zavedením pěti sick days namísto dvou nebo třech, které dle podkapitoly 2.5.4 konkurence v okolí běžně nabízí, by zaměstnavatel mohl získat konkurenční výhodu a přilákat tak nové uchazeče o zaměstnání, což by se pozitivně projevilo na ekonomické situaci společnosti. Také je možné, že by se snížila nemocnost zaměstnanců díky tomu, že by zaměstnanci při běžném nachlazení či nevolnosti nemuseli navštěvovat lékaře. Kromě toho jsou pro zaměstnavatele náklady na sick days daňově uznatelné, takže sníží základ daně, což přinese zaměstnavateli úsporu v podobě nižší daňové povinnosti. Dodatečné náklady vzniklé rozšířením nabídky zaměstnaneckých benefitů by mohly být rovněž kompenzovány zvýšením spokojenosti a loajálnosti stávajících zaměstnanců.

3.2.2 Příspěvek na sport, kulturu a zdraví

Druhým nejvíce preferovaným benefitem mezi zaměstnanci společnosti je dle provedeného dotazníkového šetření příspěvek na sportovní aktivity nebo kulturní akce. Tento benefit poskytuje i většina konkurenčních subjektů v okolí. Benefity v podobě volnočasových aktivit přispívají ke spokojenějšímu životu zaměstnanců a podporují jejich zdraví. Dle podkapitoly 1.6.2 je nejvýhodnější způsob poskytování

daného příspěvku zaměstnancům v podobě nepeněžního plnění formou poukazů, vstupenek či permanentek. Uplatnění příspěvku je velmi široké. Zaměstnanci či jejich rodinní příslušníci jej mohou využít nejen na sportovní aktivity (permanentky do fitness center, plaveckých bazénů, vstupenky na sportovní hřiště, sportovní utkání), kulturní akce (vstupenky do kin, divadel, muzeí, na koncerty), ale i zdraví (poukázky na vitamíny, dioptrické brýle, masáže) apod. Příspěvek může zaměstnavatel poskytovat všem zaměstnancům ve stejné výši, případně v závislosti na počtu odpracovaných let (82).

Dle zákona o daních z příjmů jsou v § 25 odst. 1 písm. h) náklady na příspěvek na sport, kulturu a zdraví v podobě nepeněžního plnění vymezeny jako daňově neuznatelné, avšak pro zaměstnance je dle § 6 odst. 9 písm. d) příspěvek příjmem osvobozeným od daně z příjmů ze závislé činnosti a není tak součástí vyměřovacího základu zaměstnance pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Příspěvek bude zaměstnancům poskytován v odlišné výši v závislosti na počtu odpracovaných let v dané společnosti. Cílem je ocenit dlouhodobé zaměstnance a nové zaměstnance motivovat k setrvání ve společnosti. Návrh spočívá v nepeněžním příspěvku 1 000 Kč za kalendářní rok pro zaměstnance s délkou trvání pracovního poměru kratší než 6 let a 2 000 Kč za rok pro zaměstnance pracující ve společnosti déle než 6 let. Výše příspěvků byla stanovena na základě analýzy systému odměňování konkurenčních společností tak, aby společnost získala konkurenční výhodu. V následující tabulce je zobrazen propočet nákladů na příspěvek na sport, kulturu a zdraví za kalendářní rok.

Tabulka č. 32: Výpočet nákladů na příspěvek na sport, kulturu a zdraví
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Délka pracovního poměru | Méně jak 6 let | Více jak 6 let |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Počet zaměstnanců | 63 | 64 |
| Výše příspěvku za rok | 1 000 Kč | 2 000 Kč |
| Náklady za rok | 63 000 Kč | 128 000 Kč |

V současné době je ve společnosti 63 zaměstnanců zaměstnaných méně než 6 let. Příspěvek na sport, kulturu a zdraví jim náleží ve výši 1 000 Kč. Celkové náklady na příspěvek pro tyto zaměstnance představují 63 000 Kč. Druhá polovina zaměstnanců má nárok na příspěvek ve výši 2 000 Kč. Náklady na příspěvek pro všechny zaměstnance s pracovním poměrem trvajícím déle než 6 let činí 128 000 Kč.

V další tabulce jsou vyčísleny náklady na daný příspěvek na 1 rok pro 127 stávajících zaměstnanců a celkem 134 zaměstnanců (tedy 127 stávajících a 7 nových zaměstnanců, které zaměstnavatel v současné době postrádá).

Tabulka č. 33: Celkové náklady na příspěvek na sport, kulturu a zdraví za rok
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Příspěvek na sport, kulturu a zdraví | 127 stávajících zaměstnanců | 127 stávajících a 7 nových zaměstnanců |
|---|------------------------------------|---|
| Náklady za rok | 191 000 Kč | 198 000 Kč |

V současné době tvoří náklady na příspěvek pro 127 stávajících zaměstnanců **191 000 Kč** za rok. Celá částka příspěvku na sport, kulturu a zdraví představuje pro zaměstnavatele daňově neuznatelný náklad, ze kterého odvede 19 % daň z příjmů právnických osob. Zaměstnanec je však osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti a je mu umožněno využít celou částku příspěvku. Příspěvek není součástí vyměrovacího základu zaměstnance pro odvod pojistného, což představuje úsporu i pro zaměstnavatele.

Stejně jako u sick days by dodatečné náklady na příspěvek na sport, kulturu a zdraví mohly být kompenzovány získáním konkurenční výhody a přilákáním nových uchazečů o zaměstnání, protože dle analýzy zaměstnaneckých výhod poskytovaných konkurencí v okolí společnosti se příspěvek na sport, kulturu a zdraví pohybuje v průměru ve výši 1 100 Kč pro jednoho zaměstnance za rok. Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů by rovněž mohlo zvýšit spokojenost a loajálnost stávajících zaměstnanců.

3.2.3 Doprava do a ze zaměstnání

Mnoho zaměstnanců musí v dnešní době do zaměstnání dojíždět, čímž vznikají dodatečné náklady. Kompenzaci nákladů na dopravu do a ze zaměstnání představuje příspěvek na dopravu. Ve vybrané společnosti je příspěvek na dopravu již zaveden. Na příspěvek ve výši 500 Kč za měsíc však mají nárok pouze zaměstnanci dojíždějící do práce více než 20 kilometrů. V roce 2020 tento benefit využívalo 6 zaměstnanců, což představuje necelých 5 % z celkového počtu zaměstnanců. Příspěvek na dopravu pro všechny dojíždějící zaměstnance byl třetím nejvíce preferovaným benefitem mezi zaměstnanci společnosti, jelikož dle rozhovoru s finanční ředitelkou dojíždí do zaměstnání 65 % zaměstnanců. Většina z dojíždějících zaměstnanců má trvalé

bydliště ve vesnicích, ve kterých není dostupnost hromadné dopravy, a proto musí využívat vlastní dopravní prostředky. Do zaměstnání dojíždí i někteří místní, jelikož společnost sídlí na samém kraji města (83).

V případě, že nárok zaměstnanců na příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání vychází z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele nebo pracovní či jiné smlouvy, představuje pro zaměstnavatele peněžní příspěvek na dopravu dle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 zákona o daních z příjmů daňově uznatelný náklad. Zaměstnanec není dle daného zákona osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti. Příspěvek je zdanitelným příjmem a zahrnuje se do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Výše příspěvku na dopravu zaměstnanců by byla v pevné výši za měsíc a lišila by se dle kategorií dojezdové vzdálenosti do zaměstnání. Stanoveny jsou tři úrovně dojezdu. Dle informací poskytnutých finanční ředitelkou společnosti je v následující tabulce 83 dojíždějících zaměstnanců rozděleno do jednotlivých dojezdových kategorií.

Tabulka č. 34: Jednotlivé kategorie dojezdu do zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Kategorie dojezdu | Vzdálenost dojezdu | Počet zaměstnanců |
|-------------------|--------------------|-------------------|
| 1. | < 5 km | 26 |
| 2. | 5–10 km | 38 |
| 3. | > 10 km | 19 |

Při výpočtu příspěvku na dopravu byla brána v úvahu průměrná cena automobilového benzínu 95 oktanů 27,80 Kč za litr stanovená vyhláškou č. 589/2020 Sb. a průměrná spotřeba osobního automobilu 7 litrů na 100 kilometrů. V daném roce je uvažováno s 21 pracovními dny v měsíci a 252 pracovními dny za rok. Počet dotovaných kilometrů za pracovní den v jednotlivých kategoriích je zobrazen v následující tabulce. V prvních dvou dojezdových kategoriích náleží zaměstnancům příspěvek ve výši 60 % nákladů na pohonné hmoty. Třetí kategorie bere v úvahu 75 % nákladů, protože je zohledněn i delší čas strávený na cestě do zaměstnání. Příspěvek bude poskytován v peněžní formě spolu se mzdou na účet zaměstnance. Nárok na něj bude mít zaměstnanec ihned po skončení zkušební doby.

Tabulka č. 35: Výše příspěvků na dopravu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Kategorie dojezdu | Vzdálenost dojezdu | Dotovaný počet km za den | Výše příspěvku za měsíc |
|-------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------|
| 1. | < 5 km | 6 km | 150 Kč |
| 2. | 5–10 km | 14 km | 340 Kč |
| 3. | > 10 km | 20 km | 610 Kč |

Protože pro zaměstnance není příspěvek osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti a je součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, není výše příspěvku na dopravu pro zaměstnavatele jediným nákladem. Zaměstnavatel z každého příspěvku odvede pojistné za zaměstnance v celkové výši 33,8 %. Celkové náklady vynaložené zaměstnavatelem na příspěvek na dopravu jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka č. 36: Celkové náklady na příspěvek na dopravu za měsíc
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Příspěvek na dopravu | Kategorie 1 | Kategorie 2 | Kategorie 3 |
|---|-----------------|------------------|------------------|
| Výše příspěvku | 150 Kč | 340 Kč | 610 Kč |
| ZP – zaměstnavatel (9 %) | 14 Kč | 31 Kč | 55 Kč |
| SZ – zaměstnavatel (24,8 %) | 38 Kč | 85 Kč | 152 Kč |
| Náklady na 1 zaměstnance | 202 Kč | 456 Kč | 817 Kč |
| Počet zaměstnanců v dané kategorii | 26 | 38 | 19 |
| Náklady na všechny zaměstnance/měsíc | 5 252 Kč | 17 328 Kč | 15 523 Kč |

V součtu za dané kategorie dojezdu do zaměstnání představují náklady na příspěvek na dopravu 38 103 Kč za měsíc. V další tabulce jsou vyčísleny náklady na 1 rok. Příspěvek na dopravu do zaměstnání je vypočítán pouze na stávající zaměstnance, protože není možné určit, zda budou noví zaměstnanci dojíždět, případně z jaké vzdálenosti.

Tabulka č. 37: Celkové náklady na příspěvek na dopravu za rok
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Příspěvek na dopravu | Kategorie 1 | Kategorie 2 | Kategorie 3 | Celkem |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Náklady za rok | 63 024 Kč | 207 936 Kč | 186 276 Kč | 457 236 Kč |

Za rok činí náklady na příspěvek na dopravu pro všechny dojíždějící zaměstnance **457 236 Kč**. V současné době jsou náklady zaměstnavatele na příspěvek ve výši 500 Kč měsíčně 6 zaměstnancům dojíždějícím více než 20 km ve výši 36 000 Kč za rok. V souvislosti se zavedením příspěvku na dopravu pro všechny dojíždějící zaměstnance by zaměstnavatel tento příspěvek zrušil a tuto částku ušetřil.

Stejně jako u předešlých návrhů zavedením příspěvku na dopravu zaměstnavateli nevznikají pouze dodatečné náklady, rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů přináší i pozitiva zmíněná na konci podkapitoly 3.2.1. Kromě toho představují pro zaměstnavatele náklady na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání daňově uznatelné náklady, které sníží základ daně, což přinese zaměstnavateli úsporu v podobě nižší daňové povinnosti.

3.3 Komunikace se zaměstnanci

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se současným systémem odměňování ve společnosti je spokojeno pouze 63 % pracovníků, skoro třetina pracovníků uvažuje o změně zaměstnání a téměř polovina zaměstnanců neměla povědomí o všech nabízených zaměstnaneckých benefitech. Je patrné, že je potřeba vylepšit formu komunikace se zaměstnanci a předávání informací. Z řízeného rozhovoru s finanční ředitelkou bylo zjištěno, že spokojenost zaměstnanců není pravidelně zjišťována. Je proto potřeba zavést systém pravidelného zjišťování spokojenosti zaměstnanců zejména se současným systémem odměňování ve společnosti a informovat zaměstnance o všech benefitech, které jim jsou nabízeny.

3.3.1 Pravidelné zjišťování spokojenosti

V důsledku zjištěné nespokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování a úvahách o odchodu ze zaměstnání by bylo vhodné provádět pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců s celkovou odměnou, ale i spokojenosti se zaměstnáním obecně. Pro zachování anonymity jednotlivých respondentů je vhodné využít dotazníkové šetření. Při řízeném rozhovoru by zaměstnanci pravděpodobně nevyjádřili svoji nespokojenost a své problémy týkající se vztahů na pracovišti.

Dotazníkové šetření by bylo prováděno jedenkrát za rok vždy v prosinci daného roku. Díky výsledkům by bylo možné zhodnotit uplynulý rok a na základě připomínek připravit změny pro rok následující. Vhodné by také bylo realizovat šetření 3 měsíce po zavedení větších změn v nastaveném systému odměňování tak, aby společnost získala zpětnou vazbu a případně mohla okamžitě reagovat. Pro dotazníkové šetření může společnost využít již sestavený dotazník pro tyto účely, který je součástí přílohy č. 1. Následující tabulka obsahuje propočet nákladů na zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Tabulka č. 38: Celkové náklady na zjišťování spokojenosti zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 84)

| Zjišťování spokojenosti zaměstnanců | Náklady |
|---|---------------|
| 381 ks papír A4 80g pro 127 zaměstnanců | 61 Kč |
| 127 ks spony do sponkovačky 10 mm | 3 Kč |
| Tisk | 318 Kč |
| Celkové náklady | 382 Kč |

Dotazník má 5 stran a bude vytisknut oboustranně. Pro 127 zaměstnanců se jedná o 381 ks papíru v ceně 61 Kč. Další položkou nákladů jsou spony na secvaknutí papíru v ceně 3 Kč a tisk 635 stran papíru za 318 Kč (84). Celkové náklady na zjišťování spokojenosti zaměstnanců jsou **382 Kč** za rok. Dotazníkové šetření včetně tisku dotazníku, sběru dat a vyhodnocení výsledků by provedli pracovníci administrativního oddělení ve své pracovní době. Žádné další náklady by tedy nevznikly.

Náklady na dotazníkové šetření by byly vykompenzovány užitečnými informacemi, které by společnost z dotazníku zjistila. Na základě nich by společnost mohla upravovat systém odměňování zaměstnanců a řešit vztahy na pracovišti, což by mohlo přispět k vyšší spokojenosti a loajálnosti stávajících zaměstnanců. To by se mohlo pozitivně projevit na ekonomické situaci společnosti.

3.3.2 Informovanost o nabízených benefitech

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, téměř polovina zaměstnanců neměla povědomí o všech benefitech, které jim jsou nabízeny. Tato skutečnost se může odrážet na celkové spokojenosti zaměstnanců. Řešením by mohlo být svolání porady, kde budou

zaměstnanci informování o nabídce zaměstnaneckých benefitů, podmínkách jejich poskytování, případně o pravidlech odměňování. Druhou možností je sepsání pravidel poskytování zaměstnaneckých benefitů v systému odměňování zaměstnanců a jejich vystavení na nástěnkách na každém středisku společnosti. V následující tabulce jsou vyčísleny náklady na informování zaměstnanců o nabídce poskytovaných zaměstnaneckých benefitů formou vystavení na nástěnkách v každém středisku společnosti. Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Tabulka č. 39: Celkové náklady na informování zaměstnanců o nabízených benefitech
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 85)

| Informování o poskytovaných benefitech | Náklady |
|---|-----------------|
| 6 ks korková tabule s dřevěným rámem 90x60 cm | 1 086 Kč |
| 6 ks papír A4 | zanedbatelné |
| Tisk 6 ks papíru | zanedbatelné |
| 24 ks špendlíky nástěnkové | 11 Kč |
| Celkové náklady | 1 097 Kč |

Nejdražší položkou je pořízení 6 kusů korkových tabulí, protože společnost má 6 středisek. Celková cena činí 1 086 Kč. Náklady na 6 ks papírů a tisk jsou zanedbatelné. Další položkou jsou nástěnkové špendlíky v ceně 11 Kč (85). Celkové náklady na informování zaměstnanců o nabídce zaměstnaneckých benefitů jsou **1097 Kč**.

Uvedený návrh zaměstnavateli nepřináší pouze dodatečné náklady. Nástěnky ve společnosti zůstanou a bude možné je využívat i k dalším účelům. Zaměstnanci na nich budou moci být například informování o chystajícím se dotazníkovém šetření zmíněném v předešlém návrhu, chystající se teambuildingové akci, případně dalších událostech či novinkách. Po vynaložení prvotních nákladů na nástěnky budou již náklady na informování zaměstnanců zanedbatelné.

3.4 Nedostatečný počet zaměstnanců

Společnost se potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou pro ni důležití z hlediska konkurenční výhody. Pro udržení kvalifikovaných zaměstnanců se společností předhánějí ve výši nabízených mezd a množství zaměstnaneckých benefitů. V případě nízké nezaměstnanosti, jako tomu bylo v České republice doposud,

je třeba zvolit vhodnou personální strategii společnosti zaměřenou na udržení stávajících zaměstnanců a přilákání nových uchazečů o zaměstnání. Z řízeného rozhovoru s vedením společnosti bylo zjištěno, že v současné době je jediným nástrojem hledání nových zaměstnanců inzerce. Ve společnosti je možné zavést jednorázovou odměnu pro nově přichozího zaměstnance, případně pro zaměstnance stávajícího, který nového pracovníka doporučí. V souvislosti se starším kolektivem ve společnosti by určitě bylo vhodné rovněž navázat spolupráci s blízkým učilištěm. Spolupráci s úřadem práce v současné době společnost nechce navazovat.

3.4.1 Náborový příspěvek

Náborové příspěvky jsou nejčastěji využívány pro získání zaměstnanců na pozice dělník nebo operátor výroby, což jsou přesně pozice, které má vybraná společnost problém obsadit. Jejich využití je vhodné v případě, že má společnost dlouhodobý problém s nedostatkem zaměstnanců, případně hledá více zaměstnanců najednou. Výše náborových příspěvků se pohybují v jednotkách až desítkách tisíc korun. Na dělnických pozicích jsou v praxi vypláceny náborové příspěvky mezi 5–20 tisíci korun, u pozic vyžadujících vyšší kvalifikaci mezi 20–50 tisíci korun. Nejčastěji je příspěvek vyplácen na konci zkušební doby, v některých případech po šesti měsících či jednom roce. Jen výjimečně bývá poskytován již při uzavření pracovního poměru. Náborový příspěvek může být vázán na minimální délku trvání pracovního poměru po zkušební době, docházku či spokojenost s odvedenou prací zaměstnance (86).

Novým zaměstnancům na pozici operátor výroby by mohl být poskytnut náborový příspěvek ve výši 20 000 Kč. Vyplacen by byl ve dvou částkách. První polovinu by zaměstnanec obdržel společně se mzdou po uplynutí zkušební doby. Na druhou část příspěvku by měl zaměstnanec nárok po odpracování 6 měsíců ve společnosti. Následující tabulka obsahuje propočet celkových nákladů na náborový příspěvek pro 7 zaměstnanců, které zaměstnavatel v současné době postrádá. Pro zaměstnavatele představuje hodnota náborového příspěvku daňově uznatelný náklad ve smyslu § 24 zákona o daních z příjmů. Na straně zaměstnance však podléhá zdanění daní z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a odvodům pojistného. Zaměstnavatel tak z příspěvku odvede navíc pojistné za zaměstnance ve výši 33,8 %.

Tabulka č. 40: Celkové náklady na náborový příspěvek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Náborový příspěvek | 1 zaměstnanec | 7 zaměstnanců |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| Výše příspěvku | 20 000 Kč | 140 000 Kč |
| ZP – zaměstnavatel (9 %) | 1 800 Kč | 12 600 Kč |
| SZ – zaměstnavatel (24,8 %) | 4 960 Kč | 34 720 Kč |
| Celkové náklady | 26 760 Kč | 187 320 Kč |

Celkové náklady na náborový příspěvek pro zaměstnance sedmi pracovních pozic, které se zaměstnavateli v současné době nedaří obsadit, představují **187 320 Kč**. Společnost má díky vybudování nové výrobní haly navýšenou výrobní kapacitu, která však kvůli nedostatku zaměstnanců nemůže být plně využita. Díky dostatečnému počtu zaměstnanců by mohla být využita celá výrobní kapacita, což by se pozitivně odrazilo na ekonomické situaci zaměstnavatele.

3.4.2 Odměna za doporučení

Druhou možností je odměna stávajícího zaměstnance za doporučení zaměstnance nového. V současné době se jedná o velmi efektivní nástroj náboru nových zaměstnanců a v praxi je hojně využíván zejména pro výrobní pozice. Touto formou mohou být získáni velmi kvalitní pracovníci, protože stávající zaměstnanec zpravidla doporučí člověka, za kterého se může zaručit, aby si neudělal ostudu. Vhodný kandidát na pracovní místo by měl být doporučen až po jeho předchozím souhlasu. Výše odměny za doporučení se pohybuje v řádech tisíců korun. Nejčastěji se jedná o 5 000 Kč. Odměna bývá vyplacena v případě, že nový zaměstnanec ve společnosti zůstane i po zkušební době (87).

Návrh spočívá v poskytnutí peněžní odměny za doporučení nového zaměstnance na pozici operátor výroby. Za úspěšné doporučení náleží zaměstnanci odměna ve výši 10 000 Kč. Na první polovinu odměny vznikne nárok po uplynutí zkušební doby nového zaměstnance, na druhou část po odpracování 6 měsíců. Odměna bude vyplacena společně se mzdou v měsíci, ve kterém nárok na odměnu vznikl. Doporučit kandidáta může kterýkoliv zaměstnanec mající se zaměstnavatelem uzavřen pracovněprávní vztah. Stejně jako v předešlém návrhu je pro zaměstnavatele odměna za doporučení daňovým nákladem ve smyslu § 24 zákona o daních z příjmů. Zaměstnanec odměnu zdaní a odvede

z ní pojistné. Pro zaměstnavatele je nákladem navíc pojistné za zaměstnance ve výši 33,8 %.

Tabulka č. 41: Celkové náklady na odměnu za doporučení nového zaměstnance
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Odměna za doporučení | 1 zaměstnanec | 7 zaměstnanců |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| Výše příspěvku | 10 000 Kč | 70 000 Kč |
| ZP – zaměstnavatel (9 %) | 900 Kč | 6 300 Kč |
| SZ – zaměstnavatel (24,8 %) | 2 480 Kč | 17 360 Kč |
| Celkové náklady | 13 380 Kč | 93 660 Kč |

Celkové náklady na odměnu stávajících zaměstnanců za doporučení sedmi vhodných kandidátů o zaměstnání činí **93 660 Kč**. Díky dostatečnému počtu zaměstnanců by mohla být využita celá výrobní kapacita, což by se stejně jako u předešlého návrhu pozitivně odrazilo na ekonomické situaci zaměstnavatele. Díky zaměstnání známých stávajících zaměstnanců by navíc ve společnosti mohl vzniknout dobrý kolektiv utvářející příjemnou pracovní atmosféru, což by mohlo zvyšovat spokojenost zaměstnanců a jejich loajalitu.

3.4.3 Motivační příspěvek

V posledních letech dochází ke stárnutí populace a snižování počtu ekonomicky aktivních obyvatel. Výjimkou není ani Pardubický kraj a vybraná společnost, ve které převažují starší zaměstnanci. I v souvislosti s nízkou mírou nezaměstnanosti na trhu práce je pro společnost v současné době důležité hledat mladé zaměstnance, vychovat si vlastní pracovní sílu, a vytvořit si tak kvalifikovaný a produktivní kolektiv zaměstnanců.

Jedním ze způsobů, jak získat mladé budoucí zaměstnance, je navázání spolupráce se středními a vysokými školami a jejich studenty. Studentům by mohl být poskytnut motivační příspěvek, který může mít podobu stipendia, příspěvku na stravování, ubytování, vzdělávání, pořízení osobních ochranných prostředků či jízdného. Příspěvek je poskytován na základě smluvního vztahu s žákem nebo studentem, který se připravuje na výkon profese, do výše 5 000 Kč, v případě studenta vysoké školy do výše 10 000 Kč měsíčně (74).

V místě sídla společnosti se nachází střední odborná škola a střední odborné učiliště nabízející řadu technických učebních oborů. Spoluprací s touto školou a jejími studenty

by společnost mohla získat kvalifikované zaměstnance na pozice, které se jí nedaří obsadit. Vybraným studentům by náležel motivační příspěvek na podporu vzdělání. V rámci smluvního vztahu by byly vymezeny podmínky nároku na příspěvek, výše příspěvku a také příslib vzniku pracovněprávního vztahu u zaměstnavatele poskytujícího příspěvek po skončení studia. Student by měl jistotu pracovního místa v budoucnu a společnost mladé vzdělané zaměstnance. Ti by měli možnost ve společnosti v průběhu studia vypomáhat na základě některé z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, čímž by postupně získávali potřebnou praxi.

Protože společnost v současné době postrádá 7 zaměstnanců, příspěvek je navrhnut pro 7 studentů posledních ročníků tak, aby co nejdříve mohli nastoupit do zaměstnání. Pokud by se příspěvek osvědčil, dále by bylo vhodné jej poskytovat dle budoucích potřeb pracovní síly a navázat spolupráci tak, aby studenti do zaměstnání nastupovali postupně dle plánovaného počtu zaměstnanců.

Výše příspěvku by byla ovlivněna několika parametry. Jeho základní výše by byla 2 500 Kč měsíčně. Případné navýšení příspěvku by student mohl ovlivnit svou snahou. Základní výše příspěvku by byla navýšena o částku 500 Kč měsíčně studentům s průměrem do 1,8 nebo v případě, že by student v průběhu studia ve společnosti vypomáhal. Pokud by student ročník musel opakovat, náležela by mu pouze základní výše příspěvku. Předčasné ukončení studia by mělo dva možné způsoby řešení. V případě, že by student nastoupil do vybrané společnosti, musel by 75 % poskytnutého motivačního příspěvku vrátit. V opačném případě by musel vrátit celou hodnotu příspěvku. Zda by společnost studenta bez dokončeného vzdělání přijala, by záleželo na dohodě a aktuální situaci.

Pokud je motivační příspěvek poskytován na základě smluvního vztahu, představuje pro zaměstnavatele dle § 24 odst. 2 písm. zu) zákona o daních z příjmů daňově uznatelný náklad do výše 5 000 Kč za měsíc pro jednoho studenta střední školy. Pro studenta je příspěvek dle § 6 odst. 1 písm. d) zdanitelným příjmem, avšak po uplatnění slev na dani bude zdanění nulové. Z příspěvku navíc není odváděno pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Náklady na motivační příspěvek jsou vyčísleny jako maximálně možné, to znamená, že daný student má průměr pod 1,8 a zároveň ve společnosti vypomáhá, takže mu náleží příspěvek ve výši 3 500 Kč měsíčně.

Tabulka č. 42: Celkové náklady na motivační příspěvek pro studenta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Motivační příspěvek | 1 student | 7 studentů |
|--|------------------|-------------------|
| Základní výše příspěvku za rok | 30 000 Kč | 210 000 Kč |
| Navýšení 500 Kč za průměr do 1,8 | 6 000 Kč | 42 000 Kč |
| Navýšení 500 Kč za vypomáhání ve společnosti | 6 000 Kč | 42 000 Kč |
| Celkové náklady za rok | 42 000 Kč | 294 000 Kč |

Celkové náklady na motivační příspěvek pro 7 studentů činí **294 000 Kč** na rok. Motivační příspěvek by studenty motivoval k tomu, aby se dobře učili a rozšiřovali svoje znalosti a dovednosti. Navíc by jim zajistil jistotu pracovního místa v budoucnu a společnost by mohla získat mladý a kvalifikovaný kolektiv zaměstnanců. Stejně jako u dvou předešlých návrhů by díky dostatečnému počtu zaměstnanců mohla být využita celá výrobní kapacita společnosti, což by se pozitivně odrazilo na ekonomické situaci dané organizace. Kromě toho jsou pro zaměstnavatele náklady na příspěvek daňově uznatelné, takže snižují jeho základ daně, což přináší úsporu v podobě nižší daňové povinnosti.

3.5 Celkové náklady změn

Následující tabulka zobrazuje vyčíslení celkových nákladů navrhovaných změn, které jsou uvedeny v předchozích kapitolách, za jeden rok.

Tabulka č. 43: Celkové náklady na navrhované změny
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Návrh | Náklady za rok |
|--|---------------------|
| Zlepšení vztahů s nadřízenými | |
| Kurz – Efektivní komunikace ve firmě | 18 921 Kč |
| Sportovní den | 59 920 Kč |
| Posezení v areálu společnosti | 27 890 Kč |
| Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů | |
| Sick days 5 dní | 848 930 Kč |
| Příspěvek na sport, kulturu a zdraví | 191 000 Kč |
| Doprava do zaměstnání pro všechny dojíždějící zaměstnance | 457 236 Kč |
| Úspora za současný příspěvek na dopravu do zaměstnání od 20 km | -36 000 Kč |
| Komunikace se zaměstnanci | |
| Zjišťování spokojenosti zaměstnanců | 382 Kč |
| Informování o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech | 1 097 Kč |
| Nedostatečný počet zaměstnanců | |
| Náborový příspěvek pro 7 zaměstnanců | 187 320 Kč |
| Odměna za doporučení pro 7 zaměstnanců | 93 660 Kč |
| Motivační příspěvek pro 7 studentů | 294 000 Kč |
| Celkové náklady | 2 144 356 Kč |

Celkové náklady jsou vyčísleny jako maximálně možné. Náklady na všechny navrhované změny činí 2 144 356 Kč. V případě, že by došlo k zavedení všech návrhů, osobní náklady z roku 2020 by se navýšily o 3,3 %. Celkové náklady vybrané společnosti by pak vzrostly o 1,2 %.

3.6 Časový harmonogram změn

Pro realizaci navrhovaných změn je sestaven časový harmonogram, který začíná na konci června roku 2021. Následující tabulky obsahují termíny dokončení jednotlivých činností a osoby odpovědné za jejich realizaci.

Tabulka č. 44: Harmonogram zavádění navrhovaných změn – 1. část
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| | Termín | Odpovědná osoba |
|---|-----------------|--------------------------------|
| Rok 2021 | | |
| Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami | 28. 6. – 4. 7. | Autorka diplomové práce |
| Projednání kurzu pro vedoucí pracovníky | 5. 7. – 11. 7. | Jednatelé společnosti |
| Projednání sportovního dne a posezení zaměstnanců v areálu společnosti | 5. 7. – 11. 7. | Jednatelé společnosti |
| Projednání zavedení nových zaměstnaneckých benefitů | 12. 7. – 18. 7. | Jednatelé společnosti |
| Projednání zjišťování spokojenosti a způsobu informování zaměstnanců | 12. 7. – 18. 7. | Jednatelé společnosti |
| Projednání náborového příspěvku, odměny za doporučení a motivačního příspěvku | 12. 7. – 18. 7. | Jednatelé společnosti |
| Přezkoumání ekonomického zhodnocení návrhů a související legislativy | 19. 7. – 1. 8. | Finanční ředitelka |
| Schválení změn současného systému odměňování | 2. 8. – 4. 8. | Jednatelé společnosti |
| Umístění nástěnek na jednotlivá střediska | 6. 8. | Vedoucí jednotlivých středisek |
| Seznámení zaměstnanců se změnami systému odměňování | 9. 8. – 11. 8. | Vedoucí jednotlivých středisek |
| Zavedení nového systému odměňování s účinností od 1. 9. 2021 | 1. 9. | Finanční ředitelka |
| Uskutečnění navrhovaného kurzu vedoucích pracovníků | 29. 9. – 30. 9. | Finanční ředitelka |
| Zjišťování spokojenosti zaměstnanců po zavedených změnách | 1. 12. – 7. 12. | Finanční ředitelka |

Tabulka č. 45: Harmonogram zavádění navrhovaných změn – 2. část
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| | Termín | Odpovědná osoba |
|--|-------------------|---|
| Rok 2021 | | |
| Vyhodnocení výsledků spokojenosti | 8. 12. – 14. 12. | Účetní |
| Projednání případných změn dle zjištěné spokojenosti a seznámení zaměstnanců | 15. 12. – 21. 12. | Jednatelé společnosti a vedoucí středisek |
| Rok 2022 | | |
| Uplatnění případných úprav systému odměňování s účinností od 1. 1. 2022 | 1. 1. | Finanční ředitelka |

3.7 Přínosy navrhovaných změn

Vzhledem k tomu, že návrhy byly předloženy zejména na základě výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a řízeného rozhovoru s vedením společnosti, lze předpokládat, že pro vybranou společnost budou přínosem.

Předložené návrhy týkající se školení dvou nadřízených zaměstnanců v oblasti vedení týmů a návrh nových teambuildingových akcí v podobě sportovního dne a posezení v areálu společnosti pro všechny zaměstnance by měly přispět ke zlepšení vztahů zaměstnanců s nadřízenými a celkovému stmelení kolektivu. V případě využití těchto akcí pro vyjádření vděčnosti za odvedenou práci a poskytování pochval zaměstnancům v průběhu roku, by mohlo dojít ke zvýšení spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců.

Rovněž rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů by mohlo pomoci ke zvýšení spokojenosti a loajálnosti stávajících zaměstnanců, což by se pozitivně projevilo na ekonomické situaci společnosti. Jelikož téměř třetina pracovníků uvažuje o změně zaměstnání, zavedení nových benefitů by mohlo přesvědčit zaměstnance ve společnosti setrvat. Některými benefity by zaměstnavatel mohl získat konkurenční výhodu na trhu práce, a přilákat tak nové uchazeče o zaměstnání.

Vzhledem k problémové komunikaci ve společnosti by zaměstnanci zavedení pravidelného zjišťování jejich spokojenosti zejména se systémem odměňování ve společnosti mohli brát jako projev zájmu o jejich názor, což by se mohlo projevit na postoji zaměstnance k práci. Pravidelný průzkum mezi zaměstnanci by přinesl zpětnou

vazbu, díky které by mohl zaměstnavatel upravovat personální strategii společnosti a zlepšovat chod celé společnosti. Umístění nástěnek na každé středisko společnosti by přineslo pravidelnou informovanost zaměstnanců.

K získání nových zaměstnanců společnosti může pomoci náborový příspěvek, odměna za doporučení zaměstnance a motivační příspěvek pro studenty. Díky dostatečnému počtu zaměstnanců by mohla být využita celá výrobní kapacita, což by se pozitivně odrazilo na ekonomické situaci společnosti. Díky zaměstnání známých stávajících zaměstnanců by ve společnosti mohl vzniknout dobrý kolektiv utvářející příjemnou pracovní atmosféru, což by mohlo zvýšit spokojenost zaměstnanců. Motivační příspěvek pro studenty by navíc mohl do budoucna pomoci získat mladý kolektiv zaměstnanců.

3.8 Ekonomické zhodnocení změn

V souvislosti s navrhovanými změnami je třeba brát úvahu jejich dopad na výsledek hospodaření společnosti. V následující tabulce je zobrazen možný vývoj ukazatelů společnosti na základě predikovaných hodnot stanovených pomocí regresní analýzy v tabulce č. 10.

Při odhadu hodnot pro rok 2021 bylo vycházeno z predikovaných výnosů a predikované náklady byly navýšeny o návrhy, které se v daném roce uskuteční. Jedná se o kurz pro vedoucí zaměstnance, rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů (poměrná část za daný rok), zjišťování spokojenosti zaměstnanců, informování zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech a motivační příspěvek pro 7 studentů (poměrná část od září). Pro daný rok byl zachován stávající počet zaměstnanců. Predikované náklady byly navýšeny o částku 1 311 tis. Kč.

V roce 2022 bylo počítáno s navýšením počtu zaměstnanců o 7 osob. Predikované výnosy byly navýšeny o pravděpodobnou částku výnosů, kterou noví zaměstnanci přinesou (11 363 tis. Kč). K predikovaným nákladům byly dále připočteny mzdy a odvody na pojistné nových zaměstnanců, náklady na akce stmelující kolektiv, zaměstnanecké benefity pro nový počet zaměstnanců, zjišťování spokojenosti zaměstnanců, náborový příspěvek, odměna za doporučení a motivační příspěvek pro 7 osob (navýšení o 5 696 tis. Kč). Na základě odhadu hodnot výnosů a nákladů byl stanoven vývoj výsledku hospodaření společnosti při realizaci všech navrhovaných změn.

Tabulka č. 46: Možný vývoj výsledku hospodaření společnosti po zavedení navrhovaných změn
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Ukazatel [tis. Kč] | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Výnosy | 179 677 | 195 394 | 217 522 |
| Náklady | 176 522 | 193 106 | 208 237 |
| Výsledek hospodaření | 3 155 | 2 288 | 9 285 |

Jak je možné vidět v předchozí tabulce, společnost bude po zavedení navrhovaných změn vykazovat kladný výsledek hospodaření. V roce 2022 dojde k jeho mnohonásobnému navýšení zejména díky zajištění dostatečného počtu zaměstnanců. Navrhované změny by tak mohly nejen přispět k vyšší spokojenosti a loajálnosti stávajících zaměstnanců, ale přilákáním nových zaměstnanců i k růstu výsledku hospodaření společnosti a jejímu rozvoji.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy současného systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti navrhnout jeho vhodné změny, které by mohly přispět ke zvýšení spokojenosti a loajality stávajících zaměstnanců. Zároveň by mohly napomoci k získání konkurenční výhody na trhu práce, čímž by došlo i k přilákání nových uchazečů o zaměstnání. Práce byla rozdělena na tři hlavní části, tedy teoretickou, analytickou a návrhovou část.

Na základě literární rešerše byly v teoretické části práce definovány základní pojmy týkající se oblasti odměňování zaměstnanců, jejichž pochopení bylo stěžejní pro všechny další části práce. Byl vymezen systém odměňování zaměstnanců včetně vlivů vnějšího a vnitřního prostředí a model celkové odměny. Nedílnou součástí teoretických východisek tvořila spokojenost zaměstnanců. Informace pro teoretickou část práce byly čerpány zejména z odborné literatury a příslušných právních předpisů.

Analytická část práce hodnotila současný stav systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti, včetně vnitřních a vnějších vlivů působících na daný systém. Pro analýzu spokojenosti samotných zaměstnanců společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření. Součástí analytické části byl také pohled vedení společnosti na současnou situaci odměňování zjištěný pomocí řízeného rozhovoru. Podklady pro analýzu současného stavu byly získány zejména z rozhovorů a e-mailové korespondence s finanční ředitelkou, interních dokumentů společnosti a veřejně dostupných zdrojů.

V návrhové části práce byly pomocí informací z analytické části předloženy návrhy změn systému odměňování zaměstnanců, které by mohly pomoci k vylepšení stávajícího stavu ve společnosti. Pro zlepšení vztahů zaměstnanců s nadřízenými a celkové stmelení kolektivu byly navrženy kurzy nadřízených zaměstnanců v oblasti vedení týmů, nové teambuildingové akce v podobě sportovního dne a posezení v areálu společnosti pro všechny zaměstnance a poskytování nepeněžního uznání podřízeným zaměstnancům. Ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity, udržení jejich loajality a případně přilákání nových uchazečů o zaměstnání bylo doporučeno rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů. Jednalo se o zavedení zdravotních dnů volna, příspěvku na sport, kulturu a zdraví a příspěvku na dopravu pro všechny dojíždějící zaměstnance.

Vzhledem k problémové komunikaci ve společnosti bylo navrženo pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, ke kterému by mohl být využit dotazník v příloze této diplomové práce. Díky pravidelné zpětné vazbě by měl zaměstnavatel možnost upravovat dle potřeb personální strategii společnosti. Pravidelnou informovanost zaměstnanců by zajistilo umístění nástěnek na každé středisko společnosti. K získání chybějících zaměstnanců společnosti bylo navrženo zavedení náborového příspěvku, odměny za doporučení zaměstnance a motivačního příspěvku pro studenty. Díky dostatečnému počtu zaměstnanců by mohla být využita celá výrobní kapacita, což by se pozitivně odrazilo na ekonomické situaci společnosti.

V závěru práce došlo ke shrnutí celkových nákladů na navrhované změny, předložení časového harmonogramu zavedení jednotlivých změn, identifikování jejich přínosů a ekonomickému zhodnocení. Realizace jednotlivých návrhů je již zcela na vedení společnosti, kterému jednotlivé změny budou předloženy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) FINANČNÍ ŘEDITELKA. *Rozhovor*. XY, s. r. o. 10. 11. 2020.
- (2) VÁŇOVÁ, Hana a Jiří SKOPAL. *Metodologie a logika výzkumu v hudební pedagogice*. 3. aktualizované vydání. Praha: Karolinum, 2017. 164 s. ISBN 978-80-246-3621-4.
- (3) OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Karolinum, 2019. 145 s. ISBN 978-80-246-4200-0.
- (4) REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- (5) Time Series Regression. *MathWorks.com* [online]. © 2021 [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://www.mathworks.com/discovery/time-series-regression.html>
- (6) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- (7) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- (8) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (9) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.
- (10) HŮRKA, Petr a Karel ELIÁŠ. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1. 1. 2014*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Olomouc: ANAG, 2014. 1063 s. ISBN 978-80-7263-857-4.
- (11) HLOUŠKOVÁ, Pavla, Eva HOFMANNOVÁ, Pavel KNEBL a kol. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1. 2. 2018*. 11. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. 1295 s. ISBN 978-80-7554-115-4.
- (12) VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví 2018: praktický průvodce*. 21. vydání. Praha: Grada, 2018. 470 s. ISBN 978-80-271-0871-8.
- (13) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012.

- (14) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (15) ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (16) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- (17) MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- (18) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- (19) KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.
- (20) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (21) CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: Dvanáctero správného vedení personální agendy*. 5. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7478-692-1.
- (22) BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ a kol. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. 575 s. ISBN 978-80-7554-120-8.
- (23) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- (24) URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- (25) NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Zákoník práce 2014 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. 4. vydání. Praha: Grada, 2014. 296 s. ISBN 978-80-247-5124-5.
- (26) TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce v praxi 2018: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha: Grada, 2018. 195 s. ISBN 978-80-247-3471-2.

- (27) QUERBACH, Stephanie, Matthias WALDKIRCH, Nadine KAMMERLANDER. Benefitting from benefits – A comparison of employee satisfaction in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy* [online]. Elsevier B. V., 2020, 100351 [cit. 2020-11-06]. DOI: 10.1016/j.jfbs.2020.100351. ISSN 1877-8585. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858520300784>
- (28) DULEBOHN, James H., Janice C. MOLLOY, Shaun M. PICHLER a kol. Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review* [online]. Elsevier B. V., 2009, 19 (2), 86–103, [cit. 2020-11-08]. DOI: 10.1016/j.hrmr.2008.10.001. ISSN 1053-4822. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482208000831>
- (29) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-2472-4973.
- (30) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 249 s. ISBN 978-80-7598-361-9.
- (31) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 241 s. ISBN 978-80-7552-514-7.
- (32) BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- (33) BHARDWAJ, Atishree, Swati MISHRA, Trilok KUMAR JAIN. An analysis to understanding the job satisfaction of employees in banking industry. *Materials Today: Proceedings* [online]. Elsevier B. V., 2020 [cit. 2020-11-15]. DOI: 10.1016/j.matpr.2020.04.783. ISSN 2214-7853. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320334374>
- (34) FINANČNÍ ŘEDITELKA. *E-mailová korespondence*. XY, s. r. o. 1. 2. 2021.
- (35) *Vnitropodniková směrnice*. XY, s. r. o. 2018.
- (36) *Dodatek k premiím*. XY, s. r. o. 2018.
- (37) *Pracovní smlouva*. XY, s. r. o. 30. 10. 2018.
- (38) VŠEOBECNÁ ÚČETNÍ. *Rozhovor*. XY, s. r. o. 1. 2. 2021.
- (39) FINANČNÍ ŘEDITELKA. *Rozhovor*. XY, s. r. o. 20. 1. 2021.
- (40) *Výroční zpráva za rok 2019*. XY, s. r. o. 2019.
- (41) *Webové stránky společnosti*. XY, s. r. o. © 2021.

- (42) *Výroční zpráva za rok 2020*. XY, s. r. o. 2020.
- (43) *Výroční zpráva za rok 2015*. XY, s. r. o. 2015.
- (44) *Výroční zpráva za rok 2016*. XY, s. r. o. 2016.
- (45) *Výroční zpráva za rok 2017*. XY, s. r. o. 2017.
- (46) *Výroční zpráva za rok 2018*. XY, s. r. o. 2018.
- (47) *Popisy pracovních míst*. XY, s. r. o. 2020.
- (48) Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění ze dne 14. března 2006.
- (49) VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.
- (50) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj obyvatelstva České republiky - 2019. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky-2019>
- (51) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=z%C3%A1kladn%C3%AD+charakteristiky&bkv=esOha2xhZG7DrSBjaGFyYWt0ZXJpc3Rpa3k.&pvo=ZAM01-A&z=T&f=TABULKA&katalog=all&c=v3~6__RP2020QP4&&str=v178
- (52) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel podle krajů v 1. až 4. čtvrtletí 2020. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/d-obyvatelstvo-predbezne-udaje-36hwgf5ocp>
- (53) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - vybrané území. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&pvo=DEM02&str=v4>
- (54) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věk a vzdělání populace. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/101r-k-vek-a-vzdelani-populace-2wvzpeyb7h?fbclid=IwAR0M7AY_5NaeqqQyqPKEqOmR2g0j1y8Nysa9q3pmKM60dEd3GkBN8YtBh_E
- (55) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míra nezaměstnanosti podle regionů soudržnosti a krajů. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z:

- <https://www.czso.cz/csu/czso/401r-mira-nezamestnanosti-podle-regionu-soudrznosti-a-kraju-q3oe40xnqi>
- (56) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost v NH podle regionů soudržnosti a krajů. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/201r-zamestnanost-v-nh-dle-oblasti-a-kraju-diq9ay3ov0>
- (57) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost podle regionů soudržnosti a krajů. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/301r-nezamestnanost-dle-oblasti-a-kraju-atnp3wlpc5>
- (58) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Pardubickém kraji k 31. březnu 2021. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/nezamestnanost-v-pardubickem-kraji-k-31-breznu-2021>
- (59) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Podíl nezaměstnaných osob, pracovní místa v evidenci úřadu práce (stav k 31. 12.). In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM09&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v172&c=v3~3__RP2020&u=v172__VUZEMI__100__3093&fbclid=IwAR1G2tOgW7Jenfn1bz6T49b6kqONaygfTfwtdGvCHtTaf-Bo_tyCvCUUvA
- (60) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. In: *Mpsv.cz* [online]. [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/analiza-poptavky-po-pracovni-sile-a-nabidky-pracovni-sily>
- (61) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice – za 1. pololetí 2020. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-za-1-pol-2020>
- (62) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná hrubá měsíční mzda a medián mezd – mezikrajské srovnání. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD07&z=T&f=TABULKA&katalog=30852&c=v3~8__RP2019

- (63) INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU. Mzdová sféra ČR. In: *Ispv.cz* [online]. [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>
- (64) BENEFITY 2019. Výsledky průzkumu mezi zaměstnavateli [online]. Zlín: TREXIMA, spol. s r.o., 2019 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/ASO_pruzkum_benefity_FINAL.pdf
- (65) Česká tisková kancelář. Průzkum: Lidé chtějí jako benefit příspěvek na mobil či notebook. In: *Ceskenoviny.cz* [online]. Praha: 29. 12. 2020 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pruzkum-lide-chteji-jako-benefit-prispevek-na-mobil-ci-notebook/1976216>
- (66) *Výroční zpráva za rok 2019*. Společnost 1. 2019.
- (67) *Výroční zpráva za rok 2019*. Společnost 2. 2019.
- (68) *Výroční zpráva za rok 2019*. Společnost 3. 2019.
- (69) *Výroční zpráva za rok 2019*. Společnost 4. 2019.
- (70) FINANČNÍ ŘEDITEL 1. *E-mailová korespondence*. 26. 1. 2021.
- (71) FINANČNÍ ŘEDITEL 2. *E-mailová korespondence*. 27. 1. 2021.
- (72) FINANČNÍ ŘEDITEL 3. *E-mailová korespondence*. 27. 1. 2021.
- (73) FINANČNÍ ŘEDITEL 4. *E-mailová korespondence*. 29. 1. 2021.
- (74) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992.
- (75) BĚHOUNEK, Pavel. Daňový balíček 2021. In: *Behounek.eu* [online]. Praha: 8. 3. 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/danovy-balicek/>
- (76) Efektivní komunikace ve firmě. *Gradua.cz* [online]. © 2015 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/efektivni-komunikace-ve-firme.html>
- (77) Manažerské dovednosti aneb jak vést a motivovat lidi k vyšším výkonům. *Vox.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.vox.cz/manazerske-dovednosti/seminar-manazerske-dovednosti-aneb-jak-vest-a-motivovat-lidi-k-vyssim-vykonum-0047.htm>
- (78) Vedení týmů. *Pmconsulting.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/kurzy/vedeni-tymu/>

- (79) Vedení pracovního týmu. *Gradua.cz* [online]. © 2015 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/vedeni-pracovniho-tymu.html>
- (80) STAROSTA OBCE. *E-mailová korespondence*. 26. 4. 2021.
- (81) ŠTAINC, Richard. Poskytování tzv. sick days v praxi. In: *Stainc.cz* [online]. Praha: 31. 1. 2020 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <http://stainc.cz/sick-days.html>
- (82) BOHDALOVÁ, Marie. Benefity: Vzdělání zaměstnanců, kulturní a sportovní aktivity. In: *Uctovani.net* [online]. Praha: 3. 6. 2015 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Benefity-Vzdelavani-zamestnancu-kulturni-a-sportovni-aktivity&idc=207>
- (83) FINANČNÍ ŘEDITELKA. *E-mailová korespondence*. XY, s. r. o. 15. 2. 2021.
- (84) Tabule: korkové tabule. *Tabule-flipcharty.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.tabule-flipcharty.cz/korkove-tabule>
- (85) Kancelářské potřeby. *Tabule-flipcharty.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.tabule-flipcharty.cz/kancelarske-potreby>
- (86) HOUSER, Pavel. Náborový příspěvek? Běžně desítky, výjimečně i stovky tisíc korun. In: *Itbiz.cz* [online]. Praha: 3. 8. 2017 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/tiskove-zpravy/naborovy-prispevek-bezne-desitky-vyjimecne-i-stovky-tisic-korun>
- (87) NOSEK, Michal. Dobrý přivýdělek. Za doporučení nového kolegy dávají firmy zaměstnancům desetitisíce. In: *E15.cz* [online]. Praha: 22. 8. 2019 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/dobry-privydelek-za-doporuceni-noveho-kolegy-davaji-firmy-zamestnancum-desetitisice-1361659>
- (88) Pandemie změnila mentalitu pracovníků a jejich přístup k zaměstnavateli. *Randstad.cz* [online]. © 2020 [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/hr-trendy/trh-prace/pandemie-zmenila-mentalitu-pracovniku-a-jejich-pristup-k-zamestnavateli/>
- (89) ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. Fluktuace zaměstnanců. In: *Cssz.cz* [online]. [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://data.cssz.cz/graf-fluktuace-zamestnancu-cssz>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

| | |
|------|-------------------------------------|
| Sb. | Sbírka |
| FKSP | Fond kulturních a sociálních potřeb |
| SZ | Sociální zabezpečení |
| ZP | Zdravotní pojištění |
| PP | Penzijní připojištění |
| ŽP | Životní pojištění |
| ČR | Česká republika |
| ÚP | Úřad práce |
| ČSSZ | Česká správa sociálního zabezpečení |
| HM | Hrubá mzda |
| S | Nabídka |
| D | Poptávka |
| CZ | Cizí zdroje |
| OA | Oběžná aktiva |

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

| | |
|--|------|
| Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2015–2020 | 64 |
| Graf č. 2: Počet zaměstnanců v jednotlivých střediscích společnosti..... | 65 |
| Graf č. 3: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví | 68 |
| Graf č. 4: Průměrný věk zaměstnanců | 69 |
| Graf č. 5: Rozdělení zaměstnanců dle typu pracovního poměru | 70 |
| Graf č. 6: Nemocnost zaměstnanců k 1. pololetí let 2015–2020 | 71 |
| Graf č. 7: Fluktuace zaměstnanců v letech 2015–2020 | 72 |
| Graf č. 8: Vývoj nezaměstnanosti v Pardubickém kraji a celé ČR v letech 2015–2020 v % | 81 |
| Graf č. 9: Nemocnost zaměstnanců k 1. pololetí let 2015–2020 | 84 |
| Graf č. 10: Nemocnost zaměstnanců dle odvětví k 1. pololetí 2020 | 85 |
| Graf č. 11: Fluktuace zaměstnanců v letech 2015–2020 | 86 |
| Graf č. 12: Porovnání průměrného věku..... | 97 |
| Graf č. 13: Porovnání nemocnosti | 98 |
| Graf č. 14: Porovnání fluktuace | 98 |
| Graf č. 15: Porovnání mezd jednotlivých pozic | 99 |
| Graf č. 16: Porovnání mzdy a produktivity práce s konkurenty | 100 |
| Graf č. 17: Povědomí o sestavení mzdy | VII |
| Graf č. 18: Spokojenost s pevnou složkou mzdy..... | VIII |
| Graf č. 19: Spokojenost s pohyblivou složkou mzdy | VIII |
| Graf č. 20: Celková spokojenost se mzdou..... | IX |
| Graf č. 21: Významnost nabízených benefitů..... | X |
| Graf č. 22: Povědomí o nabízených benefitech | XI |
| Graf č. 23: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů..... | XI |
| Graf č. 24: Preference nových zaměstnaneckých benefitů | XII |
| Graf č. 25: Důležitost kariérního růstu | XIII |
| Graf č. 26: Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje..... | XIII |

| | |
|--|-------|
| Graf č. 27: Spokojenost se vzděláváním a rozvojem | XIV |
| Graf č. 28: Vztahy s kolegy | XV |
| Graf č. 29: Nepeněžní uznání od nadřízeného | XV |
| Graf č. 30: Důležitost nepeněžního uznání od nadřízeného | XVI |
| Graf č. 31: Vztahy s nadřízeným..... | XVI |
| Graf č. 32: Vztahy s nadřízeným dle středisek..... | XVII |
| Graf č. 33: Spokojenost s pracovním prostředím | XVII |
| Graf č. 34: Úvaha nad změnou zaměstnání | XVIII |
| Graf č. 35: Celková spokojenost s odměňováním..... | XVIII |
| Graf č. 36: Pohlaví respondentů | XIX |
| Graf č. 37: Věk respondentů | XX |
| Graf č. 38: Vzdělání respondentů..... | XX |
| Graf č. 39: Délka pracovního poměru respondentů | XXI |
| Graf č. 40: Středisko respondentů | XXI |

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

| | |
|--|-----|
| Obrázek č. 1: Složky celkové odměny | 28 |
| Obrázek č. 2: Model celkové odměny | 28 |
| Obrázek č. 3: Daňové aspekty zaměstnaneckých výhod | 33 |
| Obrázek č. 4: Rozdíl mezi učením se, vzděláváním a rozvojem | 34 |
| Obrázek č. 5: Faktory působící na pracovní spokojenost | 36 |
| Obrázek č. 6: Model celkové odměny vybrané společnosti | 47 |
| Obrázek č. 7: Organizační struktura vybrané společnosti | 65 |
| Obrázek č. 8: Nejčastěji poskytované benefity roce 2019 | 89 |
| Obrázek č. 9: Vyhodnocení odměňování dle konceptu celkové odměny | 101 |
| Obrázek č. 10: Grafické znázornění nepeněžního uznání | 110 |

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1: Přehled výše mzdových tarifů k 31. 12. 2020 v Kč | 40 |
| Tabulka č. 2: Vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd zaměstnanců společnosti v Kč | 41 |
| Tabulka č. 3: Vyčíslení nákladů na současný systém odměňování za rok 2020 | 48 |
| Tabulka č. 4: Vyhodnocení dotazníkového šetření | 52 |
| Tabulka č. 5: Základní údaje o hospodaření společnosti k 31. 12. 2020 v tis. Kč | 60 |
| Tabulka č. 6: Vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření společnosti v letech 2015–2020 v tis. Kč | 61 |
| Tabulka č. 7: Index IN05 | 62 |
| Tabulka č. 8: Rozdělení zaměstnanců dle věku | 68 |
| Tabulka č. 9: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání | 69 |
| Tabulka č. 10: Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru | 70 |
| Tabulka č. 11: Ukazatel produktivity práce z výkonů a mzdová produktivita | 73 |
| Tabulka č. 12: Ukazatel mzdová rentabilita a čistý zisk na jednoho pracovníka | 74 |
| Tabulka č. 13: Vývoj počtu obyvatelstva České republiky v tis. Kč | 78 |
| Tabulka č. 14: Vývoj počtu obyvatelstva České republiky dle věku v tis. Kč | 79 |
| Tabulka č. 15: Vývoj počtu obyvatelstva České republiky dle stupně vzdělání v tis. Kč | 80 |
| Tabulka č. 16: Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva v Pardubickém kraji | 81 |
| Tabulka č. 17: Pracovní místa v evidenci ÚP v Pardubickém kraji | 82 |
| Tabulka č. 18: Nabídka a poptávka po vybraných klíčových pracovních pozicích v Pardubickém kraji v letech 2019–2021 | 83 |
| Tabulka č. 19: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR a Pardubickém kraji v Kč | 87 |
| Tabulka č. 20: Hrubé měsíční mzdy dle pracovních pozic v Kč | 88 |
| Tabulka č. 21: Srovnání základních ukazatelů konkurenčních společností | 90 |
| Tabulka č. 22: Srovnání zaměstnaneckých benefitů konkurenčních společností | 91 |

| | |
|--|-----|
| Tabulka č. 23: Zaručená mzda v jednotlivých skupinách prací v Kč | 92 |
| Tabulka č. 24: Srovnání poskytovaných benefitů s konkurenčními společnostmi | 100 |
| Tabulka č. 25: Navrhované změny na zjištěné nedostatky systému odměňování společnosti..... | 103 |
| Tabulka č. 26: Celkové náklady na proškolení vedoucích pracovníků..... | 106 |
| Tabulka č. 27: Celkové náklady na sportovní den | 108 |
| Tabulka č. 28: Celkové náklady na posezení v areálu společnosti | 108 |
| Tabulka č. 29: Výpočet nákladů na sick days – 1. část..... | 112 |
| Tabulka č. 30: Výpočet nákladů na sick days – 2. část..... | 112 |
| Tabulka č. 31: Celkové náklady na sick days za rok | 113 |
| Tabulka č. 32: Výpočet nákladů na příspěvek na sport, kulturu a zdraví | 114 |
| Tabulka č. 33: Celkové náklady na příspěvek na sport, kulturu a zdraví za rok..... | 115 |
| Tabulka č. 34: Jednotlivé kategorie dojezdu do zaměstnání | 116 |
| Tabulka č. 35: Výše příspěvků na dopravu | 117 |
| Tabulka č. 36: Celkové náklady na příspěvek na dopravu za měsíc..... | 117 |
| Tabulka č. 37: Celkové náklady na příspěvek na dopravu za rok..... | 117 |
| Tabulka č. 38: Celkové náklady na zjišťování spokojenosti zaměstnanců | 119 |
| Tabulka č. 39: Celkové náklady na informování zaměstnanců o nabízených benefitech | 120 |
| Tabulka č. 40: Celkové náklady na náborový příspěvek | 122 |
| Tabulka č. 41: Celkové náklady na odměnu za doporučení nového zaměstnance | 123 |
| Tabulka č. 42: Celkové náklady na motivační příspěvek pro studenta | 125 |
| Tabulka č. 43: Celkové náklady na navrhované změny | 126 |
| Tabulka č. 44: Harmonogram zavádění navrhovaných změn – 1. část..... | 127 |
| Tabulka č. 45: Harmonogram zavádění navrhovaných změn – 2. část..... | 128 |
| Tabulka č. 46: Možný vývoj výsledku hospodaření společnosti po zavedení navrhovaných změn..... | 130 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník spokojenostiI

Příloha č. 2: Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.....VII

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

ve společnosti XY, s. r. o.

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, jehož cílem je zjistit Vaši spokojenost s odměňováním u zaměstnavatele. Jmenuji se Pavlína Rollerová a jsem studentka Fakulty podnikatelské obor Řízení a ekonomika podniku na VUT v Brně. Výsledky tohoto dotazníku použiji pro svou diplomovou práci, která je zaměřena na analýzu systému odměňování ve Vaší společnosti a návrh vhodných změn. Prosím o svědomité vyplnění.

PENĚŽNÍ ODMĚNY

1. Víte, z čeho se skládá Vaše mzda?

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Jste spokojen/a s pevnou složkou mzdy (tzn. základní mzdou)?

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Jste spokojen/a s pohyblivou složkou mzdy (tzn. prémie, odměnami, příplatky)?

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Jste celkově spokojen/a se svou mzdou?

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

5. Jsou pro Vás významné tyto Vám nabízené benefity? (Vyplňte u každé položky)

| BENEFIT | ano | spíše ano | spíše ne | ne |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Příspěvek na stravování (55 %)</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Příspěvek za zdraví (když nejdete k lékaři - 500 Kč)</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Příspěvek na životní pojištění (250 Kč)</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Příspěvek na penzijní připojištění (2 %)</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Příspěvek na dovolenou (letní peníze)</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Třináctá mzda</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Příspěvek na dopravu od 20 km (500 Kč)</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Po 3 letech týden dovolené navíc</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Měl/a jste povědomí o všech Vám nabízených benefitech?

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. O který z níže uvedených benefitů byste měl/a největší zájem? Vyberte prosím maximálně 3, případně připište svůj.

| | | | |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| <i>Placené zdravotní dny volna</i> | <input type="checkbox"/> | <i>Jazykové kurzy</i> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Vzdělávací kurzy a odborná školení</i> | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |
| <i>Příspěvek na kulturní akce</i> | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |
| <i>Příspěvek na sportovní aktivity</i> | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

9. Je pro Vás důležitý kariérní růst?

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. Můžete se dále vzdělávat a rozvíjet své znalosti a dovednosti?

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. Jste spokojen/a se vzděláváním a rozvojem ve společnosti?

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

12. Máte dobré vztahy s Vašimi kolegy?

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. Dostává se Vám od nadřízeného nepeněžního uznání za dobře odvedenou práci?

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Ocenil/a byste nepeněžní uznání od nadřízeného?

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ano | spíše ano | spíše ne | ne |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. Máte dobré vztahy s Vaším nadřízeným?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

☐☐☐☐

16. Jste spokojen/a s pracovním prostředím (tzn. pracovními podmínkami, pracovní dobou)?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

☐☐☐☐

17. Uvažujete o změně zaměstnání?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

☐☐☐☐

18. Jste spokojen/a se stávajícím systémem odměňování?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

☐☐☐☐

OBECNÉ INFORMACE

19. Jaké je Vaše pohlaví?

☐ Žena

☐ Muž

20. Kolik je Vám let?

☐ Méně jak 20 let

☐ 20–30 let

☐ 31–40 let

☐ 41–50 let

☐ 51–60 let

☐ Více jak 60 let

21. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní
- ☐ Střední odborné
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

22. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1–2 roky
- ☐ 3–5 let
- ☐ 6–10 let
- ☐ Více jak 10 let

23. Na jakém středisku pracujete?

- ☐ S1 – nástrojárna
- ☐ S2 – lisovna plastů
- ☐ S3 – administrativa
- ☐ S4 – lisovna kovů
- ☐ S5 – kontrola
- ☐ S6 – automatizace

Moc Vám děkuji za vyplnění dotazníku a přeji hezký den.

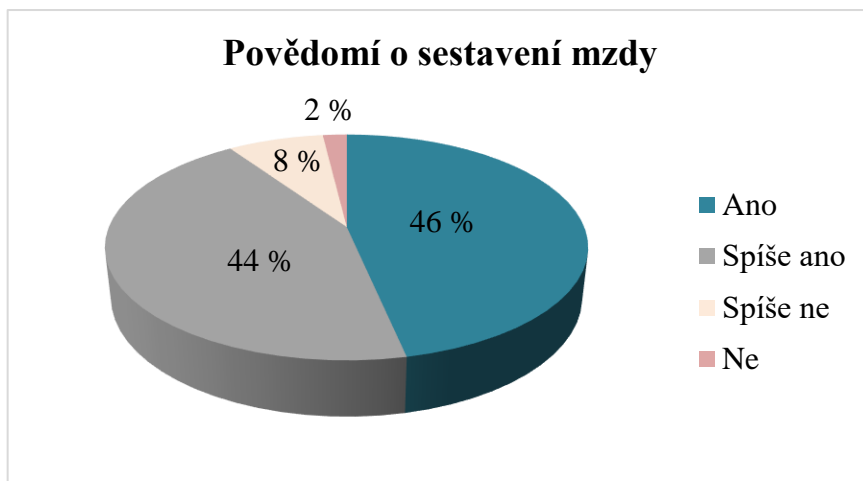
Příloha č. 2: Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

PENĚŽNÍ ODMĚNY

První zkoumaná oblast byla zaměřena na peněžní odměny zaměstnanců. Obsahovala 4 otázky, jejichž cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci ví, z čeho se skládá jejich mzda, a zda jsou se svou mzdou a jejími jednotlivými složkami spokojeni.

1) Víte, z čeho se skládá Vaše mzda?

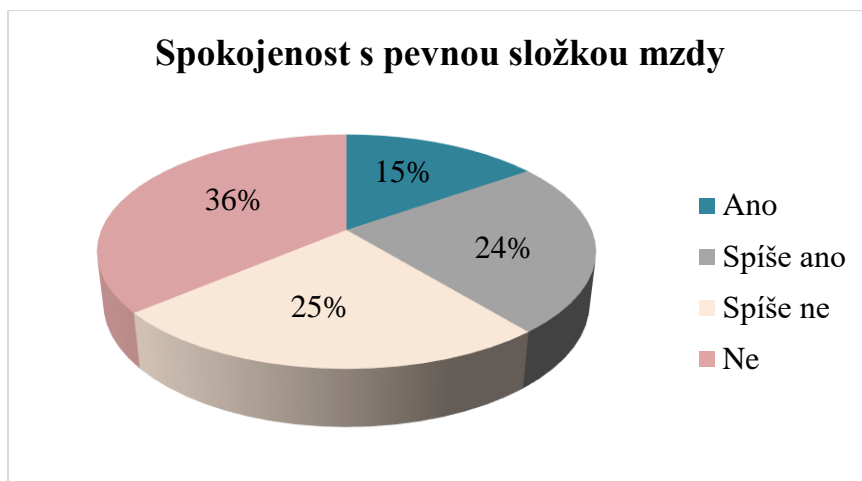
První otázka se týkala povědomí zaměstnanců o sestavení jejich mzdy. Zaměstnanec byl dotázán, zda ví, z čeho se skládá jeho mzda. V následujícím grafu je vidět, že většina dotazovaných respondentů, konkrétně 90 %, odpověděla ano nebo spíše ano. Z toho plyne, že většina zaměstnanců společnosti ví, z čeho se skládá jejich mzda. Pouze 2 % dotázaných vůbec neví, jak je jejich mzda sestavena. Jedná se o 2 zaměstnance.



Graf č. 17: Povědomí o sestavení mzdy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2) Jste spokojen/a s pevnou složkou mzdy (tzn. základní mzdou)?

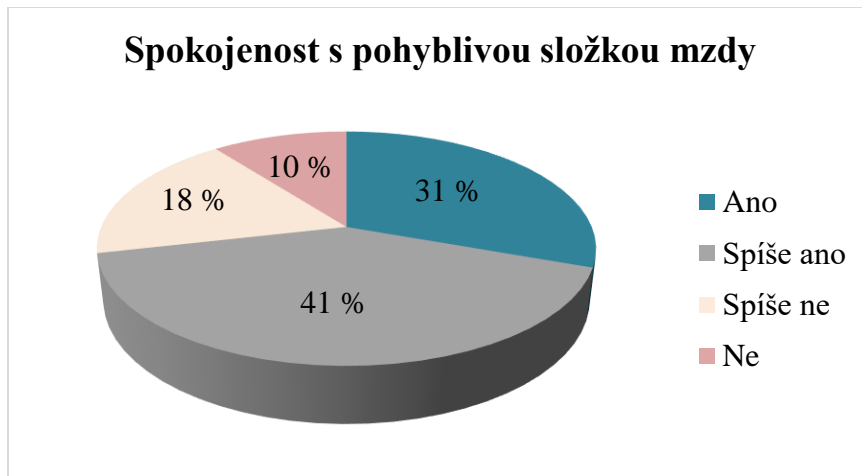
Ve druhé otázce byla zkoumána spokojenost respondentů s pevnou složkou mzdy, kterou představuje tzv. základní mzda. Z výsledků vyplynulo, že 39 % dotázaných zaměstnanců je s pevnou složkou mzdy spokojeno nebo spíše spokojeno. Jedná se o 41 respondentů. 25 % respondentů se základní mzdou spokojeno spíše není a 38 zaměstnanců není spokojených vůbec.



Graf č. 18: Spokojenost s pevnou složkou mzdy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3) Jste spokojen/a s pohyblivou složkou mzdy (tzn. prémie, odměnami, příplatky)?

Naopak s pohyblivou složkou mzdy, kterou tvoří prémie, odměny či příplatky, je spokojeno nebo je spíše spokojeno 72 % respondentů, což představuje 75 pracovníků. Spíše nespokojena je necelá pětina zaměstnanců (19 osob) a naprosto nespokojeno je 11 zaměstnanců, konkrétně 10 %.



Graf č. 19: Spokojenost s pohyblivou složkou mzdy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4) Jste celkově spokojen/a se svou mzdou?

Poslední otázka peněžních odměn zjišťovala celkovou spokojenost zaměstnanců se mzdou. Úplnou nespokojenost vyjádřilo 18 % dotázaných zaměstnanců a dalších 25 % je spíše nespokojeno. V součtu se jedná se o 45 zaměstnanců. Naopak 40 % respondentů,

tedy 42 osob, je celkově se svou mzdou spíše spokojeno. Naprosto je se svou mzdou spokojeno 17 % dotázaných, což představuje 18 pracovníků.



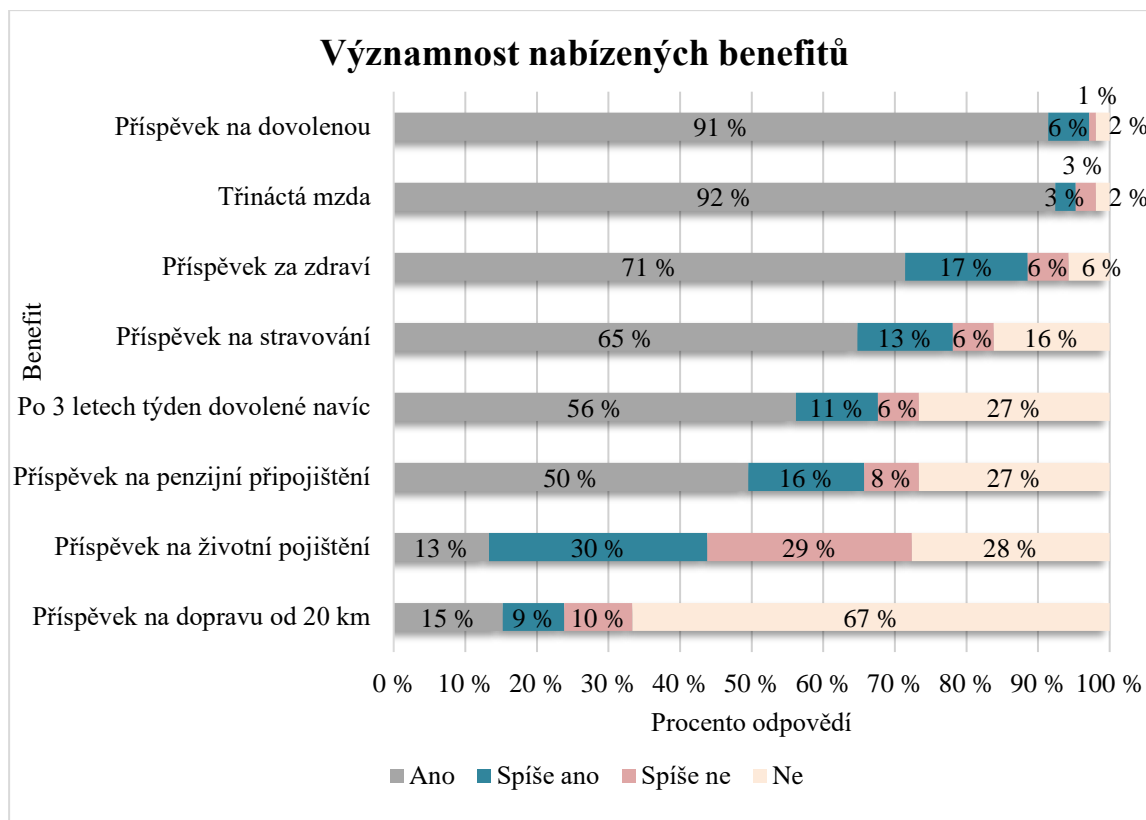
Graf č. 20: Celková spokojenost se mzdou
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Druhá výzkumná část se týkala benefitů poskytovaných zaměstnancům. Její součástí byly 4 otázky. Ty měly za úkol zjistit, které z nabízených zaměstnaneckých výhod jsou pro respondenty nejvýznamnější, jak jsou s nabídkou benefitů spokojeni, a o které další benefity by měli největší zájem.

5) Jsou pro Vás významné tyto Vám nabízené benefity? (Vyplňte u každé položky)

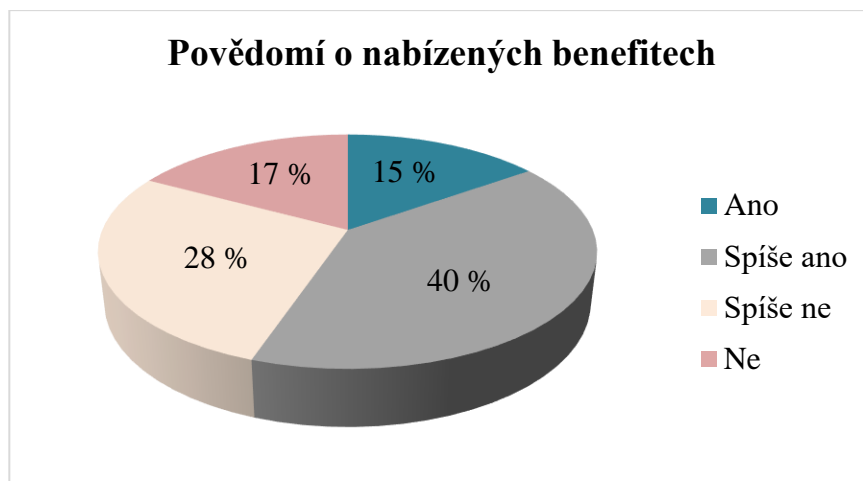
Tato otázka zjišťovala, které zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnance významné či motivující, a které nikoli. Respondenti měli za úkol ohodnotit každou z vyjmenovaných položek. Z následujícího grafu je patrné, že z aktuálně nabízených benefitů zaměstnanci oceňují příspěvek na dovolenou, který je významný nebo spíše významný pro 97 % respondentů. Rovněž zaměstnanci odpověděli ano nebo spíše ano na třináctý plat (95 %), příspěvek za zdraví, když zaměstnanec nejde v měsíci k lékaři na déle jak tři hodiny (88 %), příspěvek na stravování (78 %) a další. Nejméně je pro dotazované respondenty významný příspěvek na životní pojištění (43 %) a příspěvek na dopravu od 20 kilometrů (24 %), což je způsobeno zejména tím, že jen velmi málo zaměstnanců do práce dojíždí více jak 20 kilometrů, takže většina respondentů na příspěvek nemá nárok.



Graf č. 21: Významnost nabízených benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

6) Měl/a jste povědomí o všech Vám nabízených benefitech?

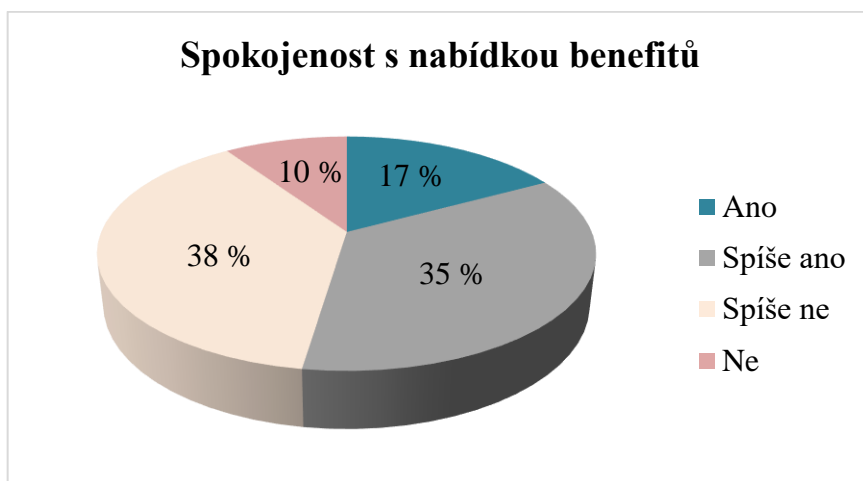
Také bylo zkoumáno, zda o všech zaměstnaneckých výhodách, které jsou zaměstnancům v současné době nabízeny, respondenti věděli. Výsledek dopadl překvapivě, jelikož o všech nabízených benefitech vědělo pouze 15 %, tedy 16 dotázaných. Dalších 40 % respondentů o nabídce zaměstnaneckých výhod spíše vědělo. Téměř polovina dotázaných, 47 osob, neměla nebo spíše neměla povědomí o tom, na jaké všechny zaměstnanecké výhody má nárok.



Graf č. 22: Povědomí o nabízených benefitech
(Zdroj: Vlastní zpracování)

7) Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?

Dále byla hledána odpověď na otázku, jestli jsou respondenti spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které jim jsou v současné době nabízeny. Otázka měla za úkol zjistit, zda je současná nabídka benefitů dostačující. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že plně spokojeno je pouze 17 % zaměstnanců, spíše spokojeno je poté 35 % respondentů. Pro téměř polovinu zaměstnanců však není nebo spíše není nastavený systém poskytování zaměstnaneckých výhod vyhovující a uvítali by změnu.

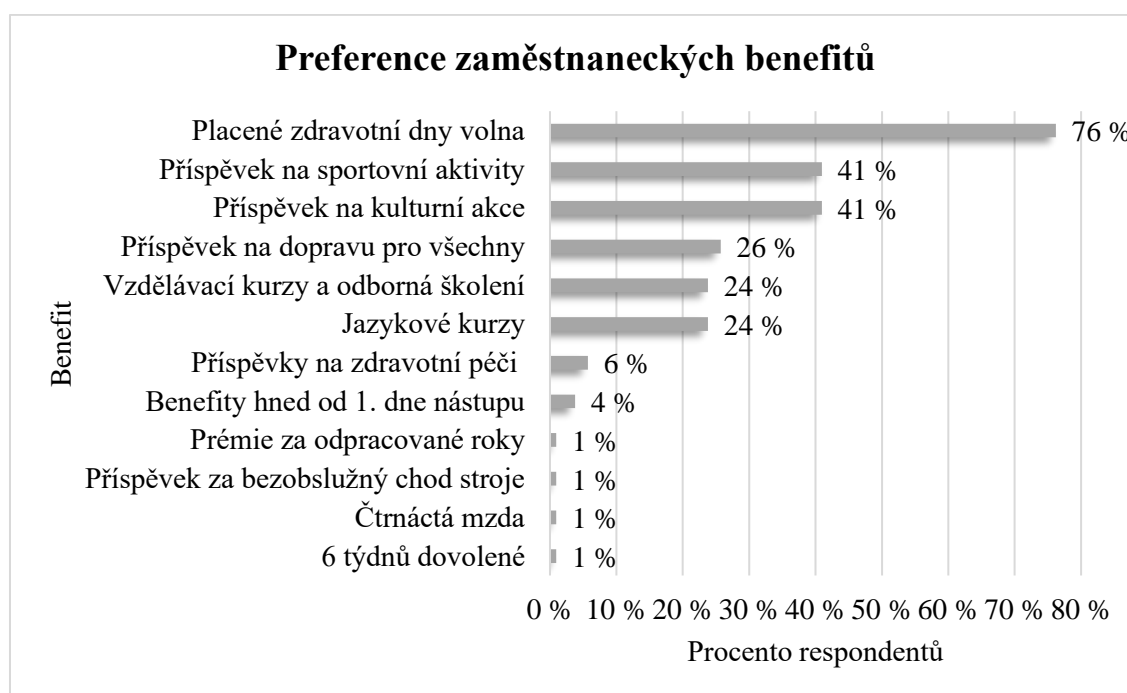


Graf č. 23: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

8) O který z níže uvedených benefitů byste měl/a největší zájem? Vyberte prosím maximálně 3, případně přiřaďte svůj.

Rovněž byla položena otázka, jaký další benefit by respondenti uvítali, kdyby se vedení společnosti rozhodlo pro rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod. Z následujícího

grafu je zřejmé, že 76 % respondentů by si nejvíce přálo placené zdravotní dny volna. Tento benefit by uvítalo 80 respondentů. Hned na druhém místě skončil příspěvek na sportovní aktivity spolu s příspěvkem na kulturní akce (41 % respondentů). 26 % dotázaných preferuje příspěvek na dopravu pro všechny zaměstnance. Přibližně čtvrtina respondentů by rovněž ocenila vzdělávací kurzy a školení či jazykové kurzy. Ostatní benefity mají malou četnost z toho důvodu, že zaměstnanci měli možnost připsat svůj vlastní nápad. Takových zaměstnanců však nebylo mnoho. Většina dotázaných upřednostnila výběr z již nabízených nápadů na zavedení nového benefitu.



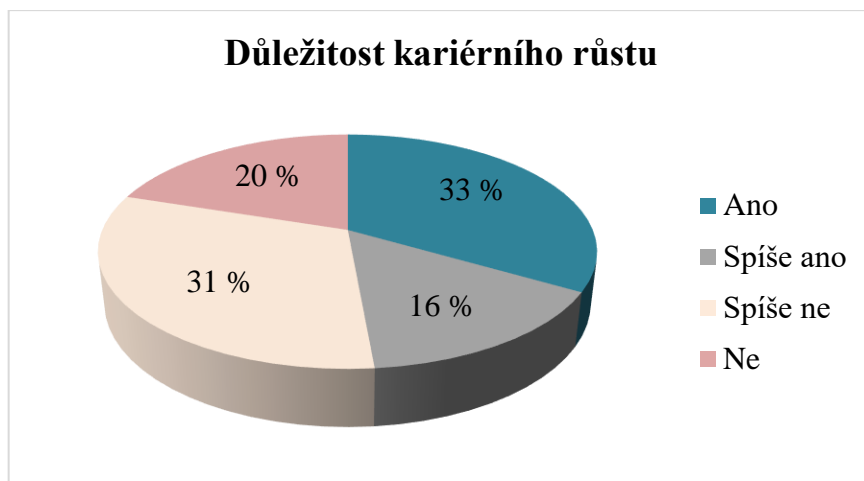
Graf č. 24: Preference nových zaměstnaneckých benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Další zkoumaná oblast se týkala vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Respondentům byly položeny tři otázky týkající se vzdělávání, osobního rozvoje a jejich kariéry.

9) Je pro Vás důležitý kariérní růst?

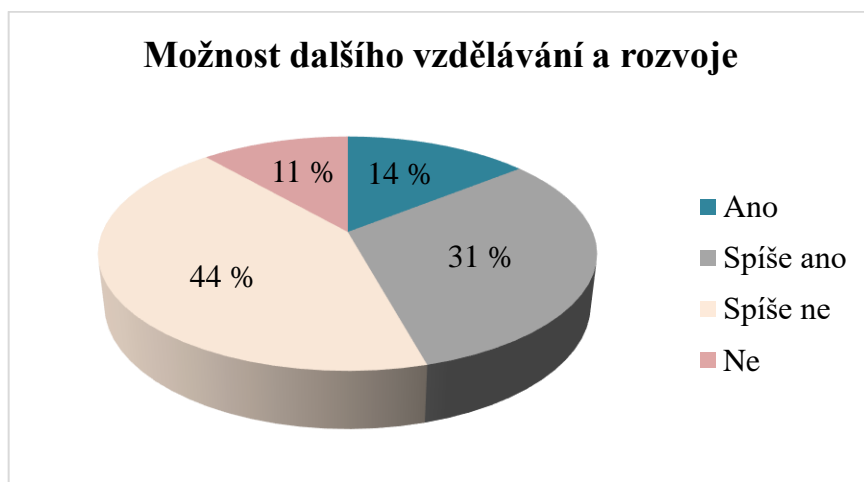
Na otázku, zda je pro respondenty důležitý kariérní růst, odpovědělo 35 z nich ano a 16 spíše ano. Pro druhou polovinu zaměstnanců kariérní růst důležitý spíše není (31 %) nebo není vůbec (20 %). Dle informací od finanční ředitelky společnosti však na většině pracovních pozic v organizaci kariérní růst není možný, protože jsou dělnické povahy (39).



Graf č. 25: Důležitost kariérního růstu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

10) Můžete se dále vzdělávat a rozvíjet své znalosti a dovednosti?

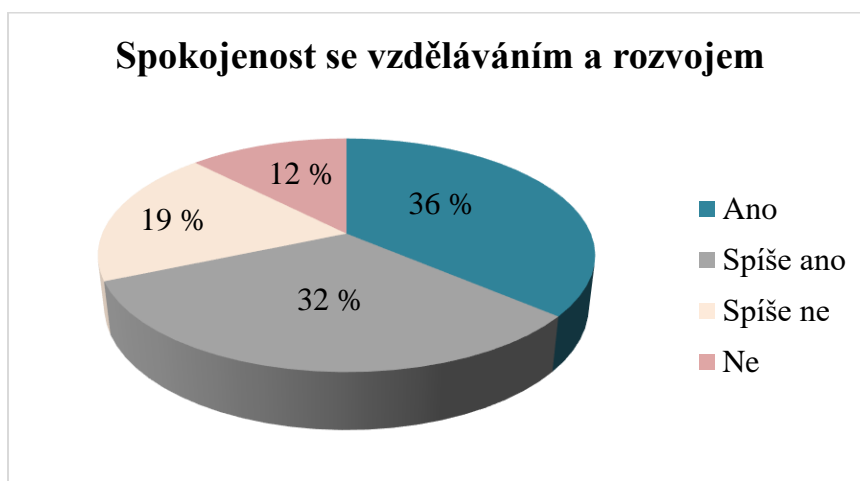
Další otázka dotazníku zjišťovala, zda mají zaměstnanci možnost se dále vzdělávat a rozvíjet své znalosti a dovednosti. Necelá polovina dotázaných se může (15 osob) nebo spíše může (33 osob) dále vzdělávat. 44 % respondentů spíše nemá možnost dalšího vzdělání a rozvoje a 11 % dotázaných tuto možnost nemá vůbec. To je způsobeno zejména tím, že většina pracovních pozic ve společnosti má dělnickou povahu (39).



Graf č. 26: Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje
(Zdroj: Vlastní zpracování)

11) Jste spokojen/a se vzděláváním a rozvojem ve společnosti?

Se vzděláváním a rozvojem ve společnosti je spokojeno 36 % respondentů, což představuje 38 osob. Třetina dotázaných je spíše spokojena. 19 % respondentů spokojených není a 12 %, tedy 13 osob, není spokojených vůbec.



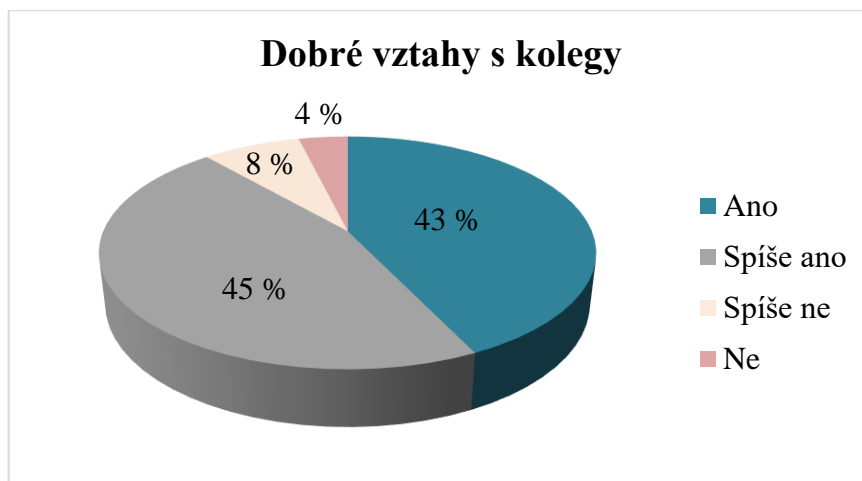
Graf č. 27: Spokojenost se vzděláváním a rozvojem
(Zdroj: Vlastní zpracování)

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

V této oblasti dotazníku bylo pět otázek zaměřeno na pracovní prostředí zaměstnanců. Bylo zjišťováno, jaké mají respondenti vztahy s kolegy i nadřízenými, a také to, zda jim pracovní prostředí vyhovuje. Poslední dvě otázky měly za úkol zjistit, zda zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání a zda jsou se systémem odměňování, který je v současné době ve společnosti zaveden, obecně spokojeni.

12) Máte dobré vztahy s Vašimi kolegy?

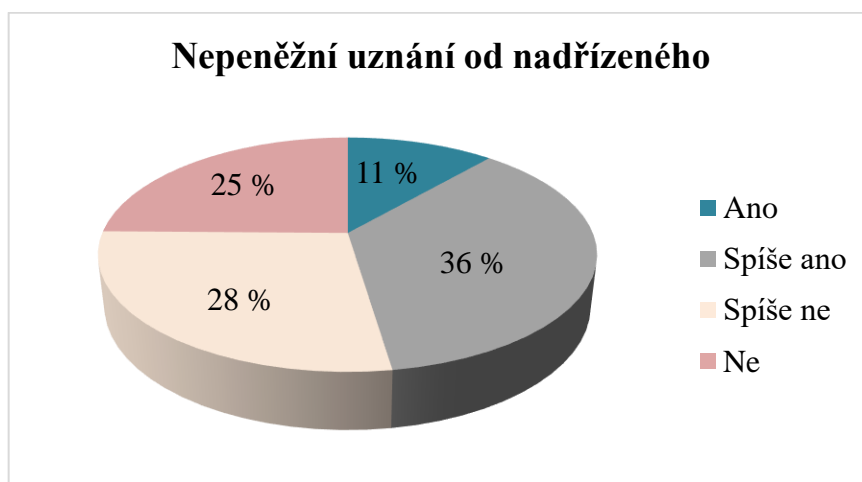
Cílem první otázky pracovního prostředí bylo zjistit, jestli panují na pracovišti mezi kolegy dobré vztahy. 45 respondentů odpovědělo, že ano, a téměř polovina dotázaných spíše ano. Pouze 8 respondentů vybralo odpověď spíše ne a 4 dotázaní nemají dobré vztahy se svými kolegy.



Graf č. 28: Vztahy s kolegy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

13) Dostává se Vám od nadřízeného nepeněžního uznání za dobře odvedenou práci?

Na otázku, zda se zaměstnancům dostává pochvaly od nadřízeného, odpovědělo ano pouze 12 dotázaných. Spíše je chváleno 38 respondentů. Více než čtvrtině zaměstnanců se spíše nedostává nepeněžního uznání a 26 respondentům není pochvala udělována vůbec.

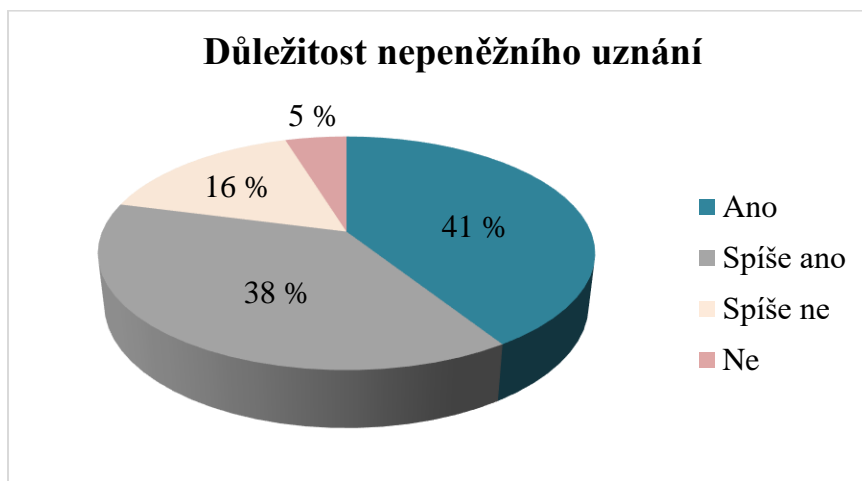


Graf č. 29: Nepeněžní uznání od nadřízeného
(Zdroj: Vlastní zpracování)

14) Ocenil/a byste nepeněžní uznání od nadřízeného?

Na základě předchozí otázky bylo rovněž zjišťováno, zda je nepeněžní uznání od nadřízeného pro zaměstnance důležité. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů by ocenila, aby je nadřízený chválil. Ano na tuto otázku odpovědělo

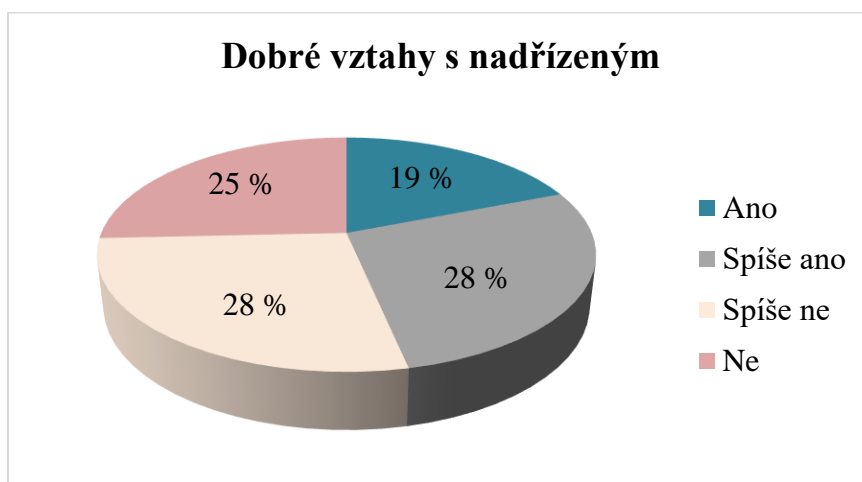
43 dotázaných, dalších 40 respondentů by nepeněžní uznání spíše ocenilo. Pochvala není spíše důležitá pro 16 % osob a 5 respondentů pochvalu nevyžaduje vůbec.



Graf č. 30: Důležitost nepeněžního uznání od nadřízeného
(Zdroj: Vlastní zpracování)

15) Máte dobré vztahy s Vaším nadřízeným?

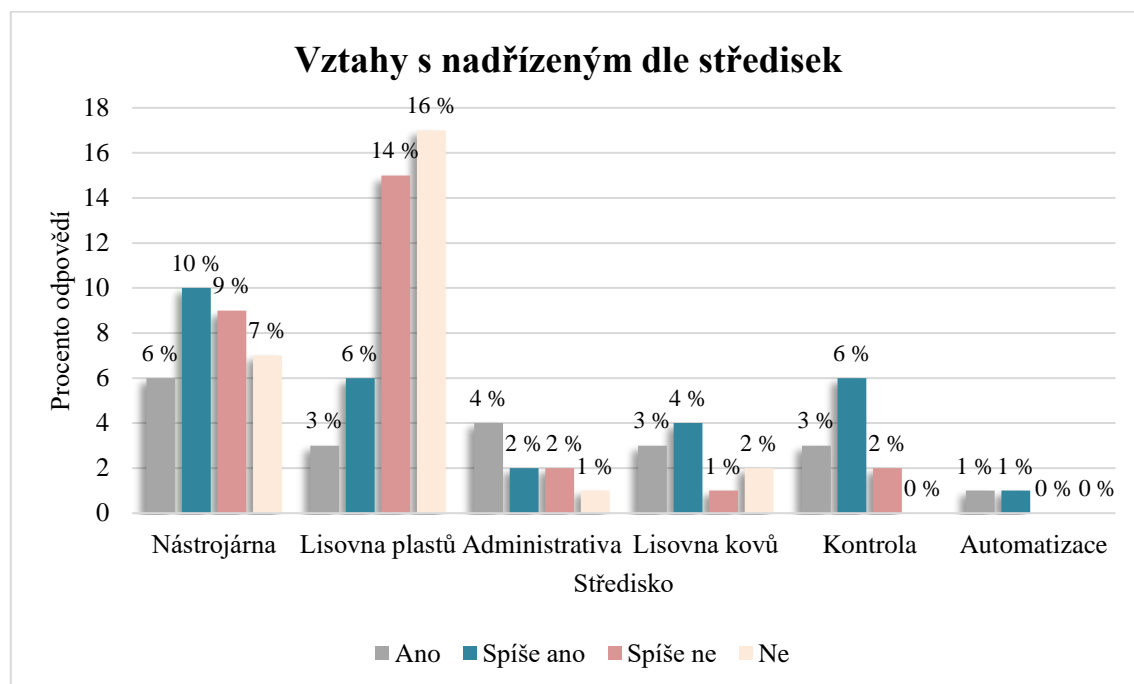
Na otázku, zda mají zaměstnanci dobré vztahy s nadřízeným, odpovědělo 47 % respondentů, že ano nebo spíše ano. Jedná se o 49 osob. 28 % zaměstnanců vybralo jako odpověď spíše ne a čtvrtina dotázaných odpověděla, že vztahy s nadřízeným nehodnotí jako dobré.



Graf č. 31: Vztahy s nadřízeným
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že společnost XY, s. r. o. je rozdělena do šesti středisek, je možné výsledky předchozí otázky blíže rozčlenit. Díky tomu bude možné identifikovat, na kterém středisku společnosti nejsou dobré vztahy zaměstnanců s jejich nadřízenými.

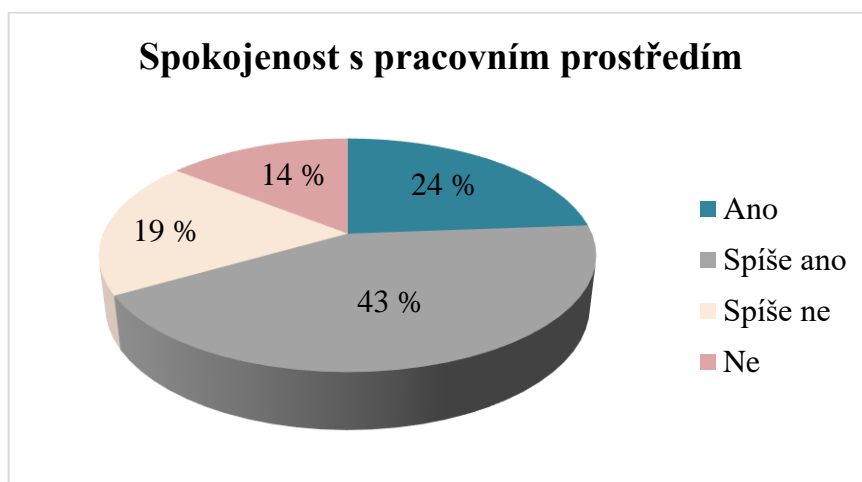
Na následujícím grafu je vidět, že největší nespokojenost pramení zejména ze střediska lisovny plastů a také z nástrojárny.



Graf č. 32: Vztahy s nadřízeným dle středisek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

16) Jste spokojen/a s pracovním prostředím (tzn. pracovními podmínkami, pracovní dobou)?

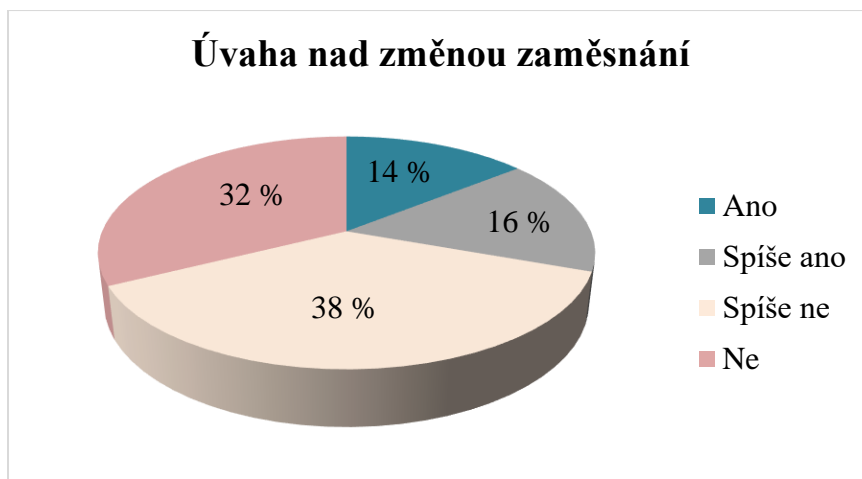
Dále byla položena otázka, zda zaměstnancům vyhovuje pracovní prostředí v organizaci. Odpověď 43 % respondentů byla ano, čtvrtině respondentů prostředí spíše vyhovuje. 20 dotázaných spíše není spokojeno s daným pracovním prostředím a 14 % respondentů není spokojených vůbec.



Graf č. 33: Spokojenost s pracovním prostředím
(Zdroj: Vlastní zpracování)

17) Uvažujete o změně zaměstnání?

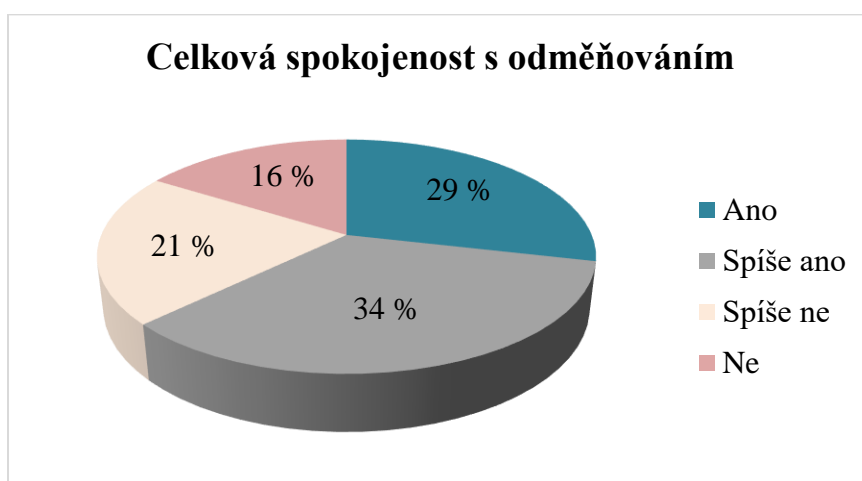
Na otázku, zda zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání, odpovědělo 14 % respondentů, že ano. Jedná se o 15 osob. Spíše rozhodnutých ke změně je 17 zaměstnanců. Zbýlých 38 % dotázaných o odchodu spíše nepřemýšlí a 32 % respondentů nad odchodem ze zaměstnání neuvažuje vůbec.



Graf č. 34: Úvaha nad změnou zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

18) Jste spokojen/a se stávajícím systémem odměňování?

V následujícím grafu jsou zachyceny výsledky poslední otázky dotazníku, která se týkala celkové spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování. 29 % respondentů je spokojeno se systémem odměňování a dalších 34 % je spíše spokojeno. Více než třetina zaměstnanců je však nespokojená nebo spíše nespokojená. Jedná se o 39 dotázaných.



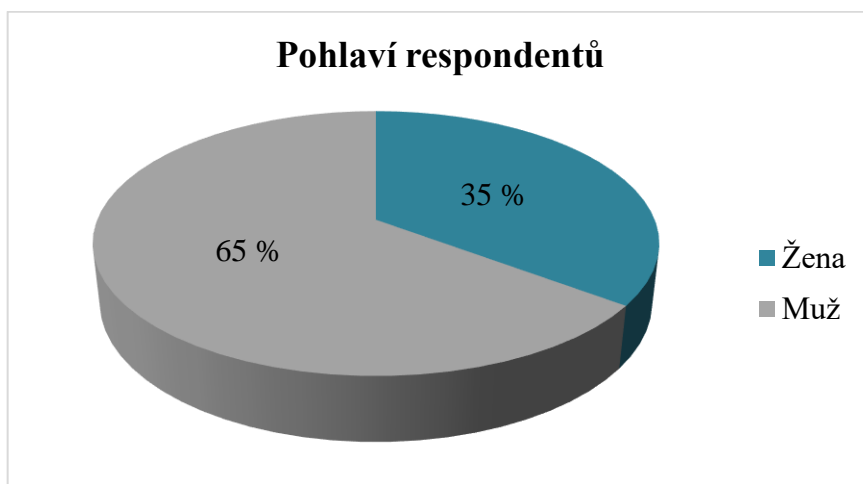
Graf č. 35: Celková spokojenost s odměňováním
(Zdroj: Vlastní zpracování)

OBECNÉ INFORMACE

Ze základních informací o respondentech bylo zjišťováno pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délka trvání pracovního poměru u zaměstnavatele a středisko, na kterém zaměstnanec pracuje.

19) Jaké je Vaše pohlaví?

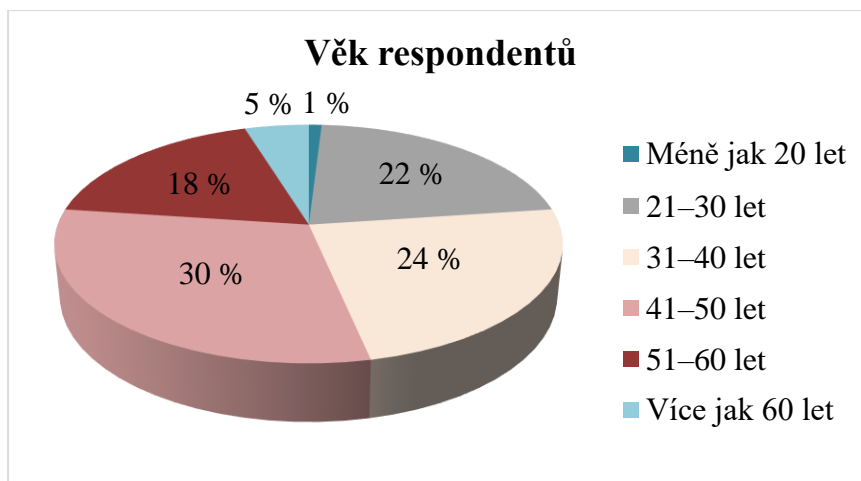
První otázka týkající se základních údajů o respondentech byla zaměřena na zjištění pohlaví. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř dvě třetiny dotázaných (68 respondentů) jsou muži, zatímco žen dotazník vyplnilo 37, tedy 35 %.



Graf č. 36: Pohlaví respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

20) Kolik je Vám let?

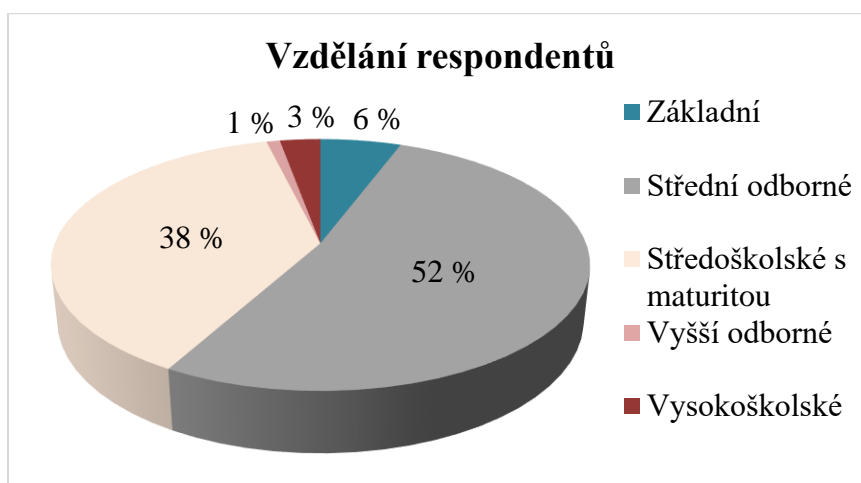
Dále byla zaměstnancům položena otázka hledající odpověď na to, jaký je jejich věk. Největší zastoupení bylo ve věkovém rozmezí 41–50 let, konkrétně se jednalo o 30 % respondentů. Zhruba čtvrtině dotázaných (24 %) je mezi 31–40 roky a pětina (22 %) 21–30 let. Dotazník vyplnil pouze jeden zaměstnanec, kterému je méně než 20 let. Respondenti ve věkovém rozmezí 51–60 let představovali 18 %. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 5 osob starších než 60 let.



Graf č. 37: Věk respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

21) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Další otázka byla zaměřena na to, jaké nejvyšší dosažené vzdělání respondenti mají. Více jak polovina dotázaných (52 %) má střední odborné vzdělání, druhé nejvíce zastoupené vzdělání je středoškolské s maturitou (38 %), základní vzdělání má pouze 6 osob. Tři respondenti mají vzdělání vysokoškolské a pouze jeden zaměstnanec má vystudovanou vyšší odbornou školu.

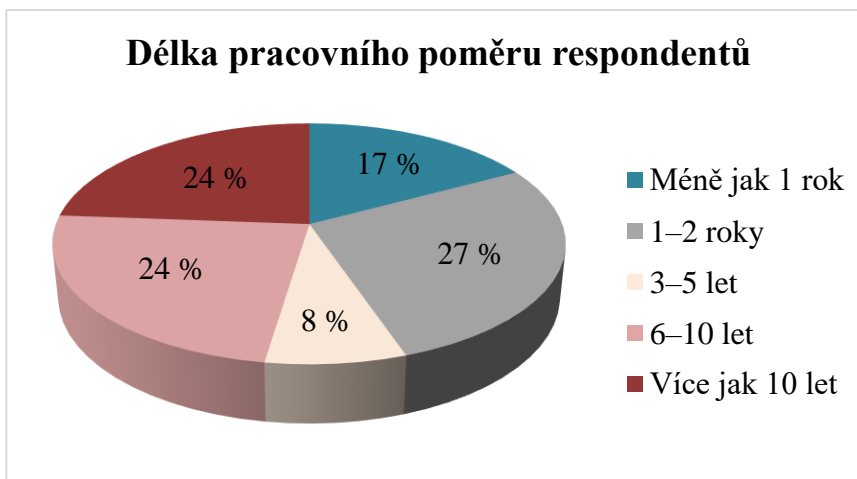


Graf č. 38: Vzdělání respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

22) Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Také byli respondenti dotázáni, jak dlouho jsou zaměstnaní v dané společnosti. Jak je patrné z následujícího grafu, nejvíce respondentů pracuje v organizaci 1–2 roky. Jedná se o 27 %. Téměř polovina respondentů, konkrétně 48 %, je ve společnosti zaměstnaná více jak 6 let. Polovina z nich dokonce více jak 10 let. Osmnáct dotázaných

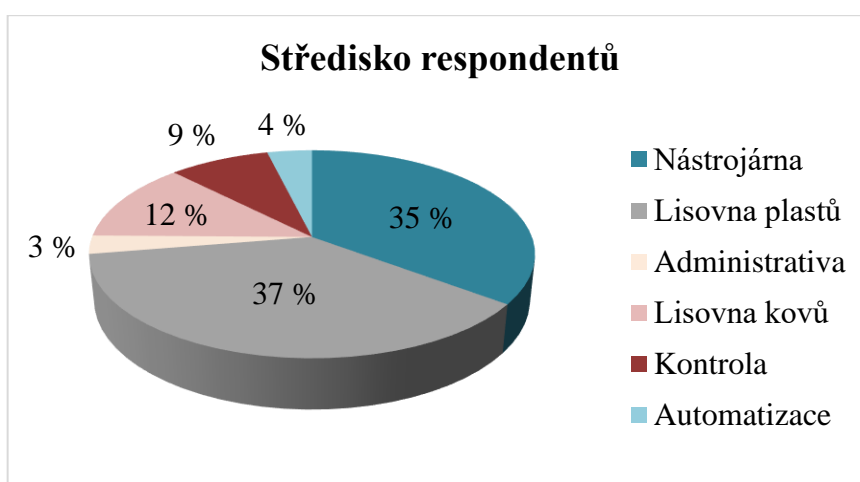
má délku trvání pracovního poměru v dané společnosti kratší jak 1 rok. Nejméně dotázaných vybralo časové rozmezí 3–5 let, jednalo se o 8 osob. Počet zaměstnanců zaměstnaných v dané společnosti krátký čas je ovlivněn zejména tím, že společnost nedávno rozšiřovala výrobní prostory a navyšovala počet zaměstnanců.



Graf č. 39: Délka pracovního poměru respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

23) Na jakém středisku pracujete?

Předposlední otázka obecných informací zkoumala, na jakém z šesti středisek společnosti respondenti pracují. Největší počet dotázaných je z lisovny plastů (37 %), dále z nástrojárny (35 %) a také z lisovny kovů (12 %). Ze střediska automatizace se dotazníkového šetření zúčastnili všichni 4 zaměstnanci. Středisko administrativy tvoří pouze 3 % dotázaných, což představuje 3 pracovníky.



Graf č. 40: Středisko respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)